Camino a la excelencia universitaria

Cultura de la calidad, evaluación y acreditación

Hugo David Tapia Sosa

2025

inBlue editorial
...nosotros lo editamos!

Camino a la excelencia universitaria

Cultura de la calidad, evaluación y acreditación

Autor:

© Hugo David Tapia Sosa
https://orcid.org/ 0000-0001-9740-7728
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas

Las opiniones expresadas en este libro son exclusivas del autor y no reflejan necesariamente las opiniones del editor. InBlueEditorial se exime de cualquier responsabilidad derivadas de las mismas.

Declaración conflictos de interés: El autor de esta publicación declara la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Todas las publicaciones de InblueEditorial.com se acogen al código de ética del Comité de Ética de Publicaciones COPE

Bases de datos indexadas:

Sello editorial

Publicado en:

https://inblueditorial.com

Teléfonos: 062015939 /

+593 989885044

Editores:

Dr. C. Laura Margarita Fernández Martínez

Profesora titular: Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
https://orcid.org/0000-0002-1963-2281
Mail: laurafm@uo.edu.cu

Dr. C. Ermel Viacheslav Tapia Sosa

Investigador independiente. Ecuador
https://orcid.org/ 0000-0002-8955-2076
Mail: evtsosa@gmail.com

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito del autor. Los conceptos que se expresan en la obra son exclusivos del autor.
Esta obra cumple con el requisito de arbitraje de pares doble ciego, bajo el sello editorial InBlueEditorial.com (ISBN y Doi) Mail: evtsosa@gmail.com

ISBN:978-9907-0-0230-0

: 10.56168/ibl.ed.167940

© 2022 inblueditorial.
© Licencia de Creative Commons. Reconocimiento 4.0 Internacional

Autor:

MSc. Hugo David Tapia Sosa

Título del libro:

Camino a la excelencia universitaria. Cultura de la calidad, evaluación y acreditación

Libro Digital

Revisión pares evaluadores:

Dr. C. Alexander Gorina Sánchez
Dr. C. Isabel Alonso Berenguer

Diseño y Maquetación

Lenin Wladimir Tapia Ortiz

Ilustraciones y fotografías

Archivo del autor y sitios web debidamente referidos

Sistema ISBN ecuatoriano administrado por la Cámara Ecuatoriana del Libro

Título: Camino a la excelencia universitaria. Cultura de la calidad, evaluación y acreditación

Línea de Investigación: Camino a la excelencia universitaria. Cultura de la calidad, evaluación y acreditación

Editorial: InblueEditorial

Fecha de publicación:

Soporte: descarga digital y online

Público: Universidad/Educación superior

Precio: No disponible

TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO 1
INTRODUCCIÓN 5
CAPÍTULO 1. CULTURA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE 9
Introducción de capítulo 10
1.1 Fundamentos conceptuales de la cultura de la calidad 12
1.1.1 Definición y principios esenciales 12
1.1.2 Dimensiones de la calidad en la educación superior 16
1.1.3. Calidad como cultura organizacional 21
1.2. Evolución histórica de la cultura de la calidad en la región 26
1.2.1. Reformas educativas y políticas públicas 27
1.2.2. Modelos y tendencias internacionales adaptados a la región 30
1.2.3. Desafíos estructurales en América Latina y el Caribe 34
1.3. Factores que fortalecen la cultura de la calidad universitaria 41
1.3.1. Liderazgo académico y compromiso institucional ... 41
1.3.2. Participación de la comunidad universitaria 44

1.3.3. Innovación, investigación y vinculación con la sociedad 47
Resumen de ideas del capítulo 53
CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DE PROCESOS UNIVERSITARIOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE 56
Introducción de capítulo 57
2.1 La evaluación como herramienta de mejora continua 59
2.1.1. Conceptos y tipologías de evaluación 59
2.1.2. Enfoques formativos y sumativos 62
2.1.3. Evaluación interna y externa 65
2.2 Áreas clave de evaluación en las universidades 70
2.2.1. Evaluación académica y curricular 70
2.2.2. Evaluación de la investigación y la extensión 74
2.2.3. Evaluación de la gestión institucional 78
2.3 Metodologías y criterios utilizados en la región 82
2.3.1. Indicadores de calidad y métricas comparativas 83
2.3.2. Herramientas e instrumentos de medición 86
2.3.3. Experiencias exitosas y lecciones aprendidas en América Latina y el Caribe 90
Resumen de ideas del capítulo 97
CAPÍTULO 3. ACREDITACIÓN DE PROCESOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR 100

Introducción de capítulo.....101
3.1 Conceptos y alcances de la acreditación universitaria102
3.1.1. Acreditación institucional y por programas.....103
3.1.2. Funciones y beneficios de la acreditación.....106
3.1.3. Diferencias entre acreditación y certificación.....110
3.2 Modelos de acreditación en América Latina y el Caribe 116
3.2.1. Sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad 116
3.2.2. Mecanismos regionales e internacionales de reconocimiento 120
3.2.3. Retos y oportunidades para la armonización regional 124
3.3 Impacto de la acreditación en la excelencia universitaria 129
3.3.1. Mejora de procesos académicos y administrativos 129
3.3.2. Fortalecimiento de la reputación y competitividad133
3.3.3. Efectos en la empleabilidad y en la investigación ..137
Resumen de ideas del capítulo 143
CAPÍTULO 4. MARCO DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA EL CAMINO A LA EXCELENCIA UNIVERSITARIA.....146
Introducción de capítulo.....147

4.1 Principios rectores para la gestión de calidad 149
4.1.1. Liderazgo transformador 149
4.1.2. Participación y compromiso institucional 153
4.1.3. Ética y responsabilidad social 156
4.2 Diseño e implementación de planes estratégicos de calidad 162
4.2.1. Diagnóstico institucional y análisis de contexto 162
4.2.2. Definición de objetivos, indicadores y metas 166
4.2.3. Asignación de recursos y gestión del cambio 170
4.3 Monitoreo, seguimiento y mejora continua 175
4.3.1. Evaluación de resultados e impacto 175
4.3.2. Aprendizaje organizacional 179
4.3.3. Innovación y sostenibilidad en la calidad universitaria 182
Resumen de ideas del capítulo 187
CAPÍTULO 5. SITUACIÓN DE LA CULTURA DE LA CALIDAD, EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN ECUADOR 191
Introducción de capítulo 192
5.1. Marco normativo y políticas públicas 193
5.1.1. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su impacto 194
5.1.2. Organismos clave: CES, CACES y SENESCYT 200

5.1.3. Principios de evaluación y acreditación en el contexto ecuatoriano 206
5.2. Experiencias y avances en la implementación de la calidad 214
5.2.1. Resultados de los procesos de evaluación y acreditación 214
5.2.2. Casos de éxito y buenas prácticas 220
5.2.3. Desafíos y lecciones aprendidas en la implementación 227
5.3. Retos y perspectivas futuras 233
5.3.1. Consolidación de la cultura de la calidad 233
5.3.2. Fortalecimiento de la investigación y la innovación 238
5.3.3. Adaptación a las nuevas tendencias globales 244
Resumen de ideas del capítulo 252
CONSIDERACIONES FINALES 256
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 261

PRÓLOGO

La educación superior en América Latina y el Caribe atraviesa un momento decisivo. La globalización del conocimiento, la acelerada transformación digital, la emergencia de nuevas demandas sociales y económicas, así como la creciente presión por asegurar la pertinencia y la equidad, han colocado a las universidades en el centro de un escenario complejo y desafiante. Nunca antes las instituciones de educación superior habían tenido que demostrar, con tanta claridad, su capacidad para **aprender, innovar y transformarse** en respuesta a un mundo que cambia vertiginosamente.

En este contexto, tres pilares se erigen como fundamentales: **la cultura de la calidad, la evaluación rigurosa y la acreditación transparente**. Lejos de ser procesos burocráticos o meros cumplimientos normativos, estos elementos constituyen la base para garantizar la legitimidad social de la universidad, la confianza de la ciudadanía, la empleabilidad de los egresados y la sostenibilidad de la educación como bien público. Hablar de calidad en la educación superior hoy significa hablar de **responsabilidad social**, **compromiso ético** y **visión de futuro**.

Este libro, «*Camino a la Excelencia Universitaria: Cultura de la Calidad, Evaluación y Acreditación*», responde a la necesidad de contar con una guía integral, reflexiva y actualizada sobre estos temas cruciales. Su propósito es doble: **brindar un marco conceptual sólido** y, al mismo tiempo, **ofrecer orientaciones prácticas que permitan a las instituciones transitar con éxito el camino hacia la excelencia**. El lector encontrará aquí no solo definiciones y marcos de referencia, sino también experiencias, metodologías y propuestas que reflejan la riqueza y los retos de la realidad latinoamericana y caribeña.

La obra se organiza de manera progresiva y clara. El primer capítulo explora la **cultura de la calidad**, abordándola como un *ethos* institucional que se construye colectivamente, y no como un simple requisito externo. El segundo capítulo analiza la **evaluación de procesos universitarios** como herramienta de mejora continua, destacando sus diferentes enfoques, áreas clave y aportes a la gestión académica e institucional. El tercer capítulo profundiza en la **acreditación**, mostrando sus modelos, beneficios y desafíos, y resaltando su impacto en la legitimidad y competitividad universitaria.

El cuarto capítulo ofrece un **marco estratégico de acción**, con principios, metodologías y herramientas para el diseño e implementación de planes de calidad sostenibles, subrayando la importancia de la innovación, la gestión del cambio y el aprendizaje organizacional. Finalmente, el quinto capítulo presenta un **estudio de caso en Ecuador**, que permite comprender cómo los marcos normativos, las políticas públicas y los organismos nacionales han impulsado la calidad, a la vez que muestra los retos que aún persisten y las oportunidades de mejora para el futuro.

Este libro está dirigido a **gestores universitarios, académicos, investigadores, estudiantes de posgrado y responsables de políticas públicas**, pero también a todos aquellos que creen en la universidad como un motor de desarrollo social y humano. Más que un texto académico, esta obra es una **invitación al compromiso**: *a reflexionar críticamente, a debatir con fundamentos y, sobre todo, a actuar con convicción en favor de una educación superior de calidad.*

El lector tiene en sus manos un libro que no pretende dar recetas universales, sino abrir caminos, despertar inquietudes y ofrecer herramientas que permitan a cada institución recorrer su propia senda hacia la excelencia. En tiempos de

incertidumbre global, pensar en la calidad universitaria es pensar en el **futuro de nuestras sociedades**. Ese futuro depende de nuestra capacidad de construir, juntos, universidades más pertinentes, inclusivas, innovadoras y comprometidas con el bien común.

PhD. Ermel Viacheslav Tapia Sosa

INTRODUCCIÓN

La educación superior ha sido, a lo largo de la historia, uno de los motores más poderosos para el progreso social, cultural y económico de las naciones. En América Latina y el Caribe, este rol cobra aún mayor trascendencia, pues las universidades han debido enfrentar el doble desafío de **masificar el acceso** y, al mismo tiempo, **asegurar la calidad y pertinencia** de su misión en contextos caracterizados por desigualdades sociales, limitaciones económicas y profundas transformaciones globales.

Hoy en día, la universidad ya no puede ser comprendida únicamente como una institución que transmite conocimientos, sino como un **ecosistema dinámico de creación, innovación y transferencia de saberes nuevos a la sociedad** que impulsen su transformación. Su capacidad para adaptarse a las demandas de un mundo globalizado, digital y en constante cambio constituye el rasgo diferenciador entre aquellas instituciones que se limitan a sobrevivir y aquellas que lideran procesos de transformación. En este marco, la búsqueda de la excelencia universitaria se convierte en un imperativo ineludible, no solo para la credibilidad y legitimidad de las instituciones, sino también para el desarrollo sostenible de nuestros países.

Este libro surge como respuesta a esa necesidad de **comprender, sistematizar y proyectar** los elementos clave que conforman el camino hacia la excelencia universitaria. A diferencia de otros textos que abordan la calidad en educación superior desde

perspectivas fragmentadas, la presente obra propone una **mirada integral**, en la que la cultura de la calidad, la evaluación y la acreditación se entienden como **pilares interdependientes** que deben articularse con visión estratégica y compromiso colectivo.

Uno de los aportes novedosos de esta obra es la insistencia en concebir la **calidad como cultura organizacional**, más allá de indicadores o auditorías. La calidad se asume aquí como un **ethos institucional**, un entramado de valores y prácticas compartidas que permiten a la universidad convertirse en una organización que aprende, se adapta y evoluciona. Del mismo modo, se destacan tendencias emergentes como la **digitalización de la enseñanza, la sostenibilidad, la internacionalización y la innovación abierta**, dimensiones que han transformado la manera en que entendemos y gestionamos la excelencia.

El recorrido de este libro ha sido estructurado para guiar al lector de lo conceptual a lo práctico, de lo regional a lo particular, de lo general a lo estratégico. En el **Capítulo 1**, se examina la **cultura de la calidad en la educación superior de América Latina y el Caribe**, analizando su evolución histórica, sus fundamentos conceptuales, las dimensiones que la componen y los factores que la fortalecen, como el liderazgo académico, la participación de la comunidad universitaria y la vinculación con la sociedad.

El **Capítulo 2** aborda la **evaluación de procesos universitarios** como herramienta de mejora continua, explorando las tipologías, enfoques y áreas clave de evaluación (académica, investigativa, de

extensión y de gestión institucional), así como las metodologías y experiencias exitosas en la región. La evaluación, concebida no como fiscalización, sino como instrumento de aprendizaje organizacional, se revela aquí como la brújula que orienta a la universidad hacia sus metas de calidad.

El **Capítulo 3** se centra en la **acreditación universitaria**, analizando sus alcances, modelos y el impacto que genera en la excelencia institucional. Se destacan las diferencias entre acreditación y certificación, los beneficios de estos procesos en términos de legitimidad, competitividad y empleabilidad de los egresados, así como los retos de la armonización regional e internacional.

En el **Capítulo 4** se presenta un **marco de acción estratégico**, donde se proponen principios rectores, metodologías de planificación, mecanismos de seguimiento y herramientas para garantizar la sostenibilidad de la calidad. Este capítulo constituye un aporte práctico, orientado a la gestión universitaria, que subraya la importancia de la innovación, el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio como motores de la excelencia.

Finalmente, el **Capítulo 5** ofrece un **estudio de caso sobre Ecuador**, país que ha desarrollado un sólido marco normativo y experiencias significativas en evaluación y acreditación. Este análisis no solo ilustra cómo los conceptos teóricos se concretan en la práctica, sino que también pone en evidencia los retos y perspectivas que enfrenta la educación superior en un país de la

región, aportando lecciones aplicables a otros contextos latinoamericanos y caribeños.

En su conjunto, la obra pretende ser más que un análisis académico. Aspira a convertirse en una **guía orientadora y motivadora**, dirigida a gestores universitarios, docentes, investigadores, estudiantes de posgrado y responsables de políticas públicas, que busquen comprender y aplicar estrategias para la mejora de la educación superior. La invitación es a concebir la excelencia universitaria no como una meta distante o exclusiva de unas pocas instituciones, sino como un camino posible y necesario para todas aquellas universidades que deseen responder con pertinencia, responsabilidad social y visión de futuro a los desafíos del siglo XXI.

El lector encontrará en estas páginas no solo fundamentos teóricos y referencias comparadas, sino también propuestas prácticas, experiencias reales y reflexiones críticas que permiten comprender que la excelencia universitaria no es un lujo ni una aspiración retórica, sino un **compromiso con el desarrollo humano, con la equidad y con la transformación de nuestras sociedades.**

CAPÍTULO 1. CULTURA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

«La calidad en la educación superior no nace de reglamentos ni de auditorías, sino del compromiso colectivo de una comunidad que cree en el poder transformador del conocimiento. En América Latina y el Caribe, construir una cultura de la calidad es sembrar futuro en tierra fértil de esperanza»

Introducción de capítulo

La búsqueda de la calidad en la educación superior no es un fenómeno reciente, pero su conceptualización y abordaje han evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. En América Latina y el Caribe, esta evolución ha estado marcada por particularidades históricas, socioeconómicas y políticas que han moldeado la forma en que las instituciones de educación superior (IES) han internalizado y gestionado la calidad. Más allá de ser un conjunto de estándares o un proceso de verificación externa, la calidad se ha transformado en una verdadera cultura, un entramado de valores, creencias, actitudes y prácticas compartidas que orientan el quehacer diario de la comunidad universitaria hacia la excelencia.

Este capítulo se adentrará en la comprensión profunda de la cultura de la calidad en el contexto de la educación superior latinoamericana y caribeña. Se explorarán los fundamentos conceptuales que sustentan esta noción, desglosando su definición, los principios esenciales que la rigen y las múltiples dimensiones que la componen. Se analizará cómo la calidad, en su sentido más amplio, se integra y se convierte en un componente intrínseco de la cultura organizacional de las universidades, trascendiendo la mera conformidad con

normativas para convertirse en un compromiso arraigado en todos los niveles de la institución.

Asimismo, se realizará un recorrido por la evolución histórica de la cultura de la calidad en la región, identificando las reformas educativas y políticas públicas que han impulsado su desarrollo, así como los modelos y tendencias internacionales que han sido adaptados al contexto local. Se abordarán los desafíos estructurales inherentes a América Latina y el Caribe que han influido en la implementación de estas iniciativas, ofreciendo una visión realista de las complejidades y oportunidades existentes.

Finalmente, el capítulo destacará los factores clave que fortalecen la cultura de la calidad universitaria. Se examinará el papel crucial del liderazgo académico y el compromiso institucional, la importancia de la participación activa de toda la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos), y la relevancia de la innovación, la investigación y la vinculación con la sociedad como elementos dinamizadores de la calidad. Al comprender estos elementos, se busca proporcionar una base sólida para la construcción y consolidación de una cultura de la calidad robusta y sostenible en las IES de la región, sentando las bases para los capítulos subsiguientes que abordarán la

evaluación y la acreditación como herramientas fundamentales para su materialización.

1.1 Fundamentos conceptuales de la cultura de la calidad

La cultura de la calidad en la educación superior es un concepto multifacético que ha evolucionado significativamente desde sus orígenes en el ámbito industrial. No se limita a la implementación de sistemas de gestión o al cumplimiento de normativas, sino que implica una transformación profunda en la mentalidad y las prácticas de toda la comunidad universitaria. Comprender sus fundamentos conceptuales es esencial para su efectiva implementación y consolidación.

1.1.1 Definición y principios esenciales

La cultura de la calidad en la educación superior puede definirse como el conjunto de valores, creencias, actitudes, hábitos y prácticas compartidas por los miembros de una institución, que orientan su comportamiento hacia la búsqueda constante de la excelencia en todas sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión. Esta cultura se manifiesta en un compromiso intrínseco con la mejora continua, la autorreflexión crítica y la rendición de

cuentas (Cardozo, 2022). No es algo que se impone, sino que se construye y se internaliza colectivamente.

Entre los principios esenciales que sustentan una cultura de la calidad robusta, se destacan (González & Espinoza, 2008; Peña & Rodríguez, 2017; Encalada, 2018; Bartolomé, Martínez & García, 2021):

- **Enfoque en el estudiante y otras partes interesadas:** la calidad se define en gran medida por la satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes, empleadores, la sociedad y otros actores relevantes. Esto implica un diseño curricular pertinente, metodologías de aprendizaje innovadoras y una formación integral que prepare a los egresados para los desafíos del mundo actual.
- **Liderazgo y compromiso de la dirección:** la alta dirección de la universidad debe ser el principal impulsor de la cultura de la calidad, demostrando un compromiso visible y sostenido. Esto incluye la definición de una visión clara, la asignación de recursos adecuados y la promoción de un ambiente que fomente la participación y la responsabilidad compartida.
- **Participación de todo el personal:** la calidad es responsabilidad de todos. Desde el personal docente e investigador hasta el administrativo y de servicios, cada

miembro de la comunidad universitaria contribuye a la construcción de una cultura de calidad. La participación activa, el trabajo en equipo y el empoderamiento son cruciales para generar un sentido de pertenencia y corresponsabilidad.

- **Enfoque basado en procesos:** la gestión de la calidad se organiza en torno a procesos bien definidos, desde la admisión de estudiantes hasta la titulación, pasando por la planificación académica, la investigación y la vinculación. La identificación, documentación, monitoreo y mejora de estos procesos son fundamentales para asegurar la eficiencia y la eficacia.
- **Mejora continua:** la calidad no es un estado estático, sino un ciclo dinámico de planificación, ejecución, verificación y actuación (ciclo). Las instituciones deben estar en constante búsqueda de oportunidades para optimizar sus procesos, programas y servicios, aprendiendo de sus experiencias y adaptándose a los cambios del entorno.
- **Toma de decisiones basada en evidencia:** las decisiones relacionadas con la calidad deben fundamentarse en datos y análisis rigurosos. Esto implica la recopilación sistemática de información, el uso de indicadores de desempeño y la aplicación de metodologías

de evaluación que permitan medir el impacto de las acciones implementadas.

Estos principios, aunque universales en la gestión de la calidad, adquieren matices específicos en el contexto de la educación superior, donde la autonomía académica, la diversidad de disciplinas y la naturaleza intangible de muchos de sus productos y servicios presentan desafíos únicos. La clave reside en integrar estos principios de manera orgánica en la cultura institucional, fomentando una mentalidad proactiva hacia la calidad en todos los niveles.

En la actualidad, la cultura de la calidad se ha visto influenciada por tendencias globales como la transformación digital, la inteligencia artificial y los modelos híbridos de educación, que demandan una adaptación constante de los principios tradicionales. Autores como Tovar *et al.* (2021) y Manucci (2025) destacan la necesidad de incorporar la **flexibilidad curricular** y la **innovación abierta** como principios emergentes, donde la colaboración interinstitucional y el uso de datos en tiempo real permiten una respuesta ágil a las necesidades del entorno.

Además, se enfatiza el **principio de sostenibilidad**, no solo ambiental sino también financiera y social, asegurando que la calidad sea perdurable y éticamente responsable (Álvarez,

2019; Barrionuevo *et al.*, 2025). Estos elementos reflejan una evolución desde un enfoque estático hacia uno dinámico y contextualizado, donde la calidad se construye desde la anticipación y la adaptabilidad.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Definición y principios esenciales: *la cultura de la calidad en educación superior se define como un conjunto de valores, actitudes y prácticas compartidas que orientan a la comunidad universitaria hacia la excelencia. Se sustenta en principios como el enfoque en el estudiante, liderazgo comprometido, participación activa, gestión por procesos, mejora continua y decisiones basadas en evidencia. Esta cultura no se impone, sino que se construye colectivamente y evoluciona con las tendencias globales como la sostenibilidad, la flexibilidad curricular y la innovación abierta.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede una institución fomentar la internalización genuina de estos principios en todos sus niveles?*
- ★ *¿Qué desafíos surgen al integrar tendencias emergentes como la inteligencia artificial en la cultura de calidad?*

1.1.2 Dimensiones de la calidad en la educación superior

La calidad en la educación superior es un concepto complejo y multidimensional, que va más allá de la mera excelencia

académica. Diversos autores y organismos han propuesto diferentes marcos para comprender sus múltiples facetas. Rodríguez (2013) y Alcaraz (2025) destacan varias dimensiones interrelacionadas que deben ser consideradas para una evaluación integral de la calidad universitaria:

- **Calidad académica:** se refiere a la excelencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje, la pertinencia y actualización de los planes de estudio, la cualificación del cuerpo docente, la calidad de la investigación y la producción científica, y el impacto de los egresados en el mercado laboral y la sociedad. Incluye la innovación pedagógica, el uso de tecnologías educativas y la promoción de un aprendizaje constructivo y crítico.
- **Calidad de la investigación y la innovación:** abarca la generación de nuevo conocimiento, la relevancia de las líneas de investigación, la producción científica (publicaciones, patentes), la formación de investigadores y la capacidad de la universidad para transferir conocimiento y tecnología a la sociedad. La calidad en esta dimensión se mide por el impacto de la investigación en el avance del conocimiento y en la solución de problemas sociales y económicos.
- **Calidad de la vinculación con la sociedad (extensión):** implica la capacidad de la universidad para interactuar con

su entorno, responder a las necesidades de la comunidad, y generar un impacto positivo a través de proyectos de investigación y vinculación que encauzan servicios a la comunidad, consultorías y transferencia de conocimiento. Esta dimensión subraya el compromiso social de la universidad y su rol como agente de cambio y desarrollo.

- **Calidad de la gestión institucional:** se refiere a la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, la transparencia en la toma de decisiones, la asignación y gestión de recursos (financieros, humanos, tecnológicos), la planificación estratégica, la infraestructura y los servicios de apoyo a la comunidad universitaria. Una gestión de calidad sólida es el soporte para el desarrollo de las demás dimensiones.
- **Calidad de los estudiantes:** considera el perfil de ingreso de los estudiantes, su rendimiento académico, la tasa de retención y graduación, la satisfacción con la experiencia universitaria, y su empleabilidad y éxito profesional post-egreso. También incluye la calidad de vida estudiantil, los servicios de bienestar y el fomento de un ambiente inclusivo y equitativo.
- **Calidad de la infraestructura y recursos:** se relaciona con la disponibilidad y adecuación de las instalaciones físicas (aulas, laboratorios, bibliotecas), los recursos

tecnológicos (conectividad, plataformas virtuales), y los servicios de apoyo (bibliotecas, laboratorios, servicios de salud, orientación). Estos recursos son fundamentales para garantizar un entorno de aprendizaje y trabajo óptimo.

Recientemente, se han incorporado dimensiones adicionales que reflejan las nuevas exigencias del contexto global. La **dimensión de internacionalización** (Báez, 2023; González, Rodríguez & Estrada, 2023; Mendieta & Aquino, 2025) evalúa la capacidad de la institución para formar ciudadanos globales, a través de movilidad académica, programas conjuntos y colaboración investigativa internacional.

Asimismo, la **dimensión digital** (Ortiz, Olmos & Sánchez, 2021; Scagliusi & Llorente, 2024) valora no solo la infraestructura tecnológica, sino también la competencia digital de docentes y estudiantes, la calidad de los entornos virtuales de aprendizaje y la ciberseguridad. Por otro lado, la **dimensión de sostenibilidad** (Perero *et al.*, 2022; Bernal *et al.*, 2023; Páramo, 2024) examina el compromiso institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando la responsabilidad ambiental y social en sus funciones sustantivas. Estas dimensiones amplían el concepto de calidad hacia un modelo más integral y alineado con los desafíos del siglo XXI.

Estas dimensiones no son independientes, sino que se interrelacionan y se refuerzan mutuamente. Una mejora en una dimensión puede tener efectos positivos en otras, y una debilidad en una de ellas puede limitar el potencial de la institución en su conjunto. La evaluación de la calidad, por lo tanto, debe ser holística y considerar todas estas facetas para obtener una imagen completa del desempeño universitario.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Dimensiones de la calidad en la educación superior: *la calidad universitaria es multidimensional: incluye la calidad académica, investigativa, de vinculación con la sociedad, gestión institucional, perfil estudiantil e infraestructura. Se han sumado nuevas dimensiones como la internacionalización, la digitalización y la sostenibilidad. Estas dimensiones están interrelacionadas y deben evaluarse de forma holística para comprender el desempeño institucional. La mejora en una dimensión puede potenciar otras, mientras que una debilidad puede limitar el conjunto.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué dimensión de la calidad debería priorizarse en contextos de recursos limitados?*
- ★ *¿Cómo puede una universidad equilibrar la excelencia académica con la inclusión y equidad?*

1.1.3. Calidad como cultura organizacional

La concepción de la calidad como una cultura organizacional es fundamental para entender su arraigo y sostenibilidad en las instituciones de educación superior. No se trata de un programa o una iniciativa temporal, sino de un cambio paradigmático en la forma en que la universidad concibe su misión, sus procesos y sus resultados. La cultura organizacional, en este contexto, se refiere al conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización (Beltrán & Reyes, 2020).

Cuando la calidad se convierte en parte de la cultura organizacional, se observan las siguientes características (Saiz & Jácome, 2022; Carrillo *et al.*, 2023):

- **Internalización de valores:** los principios de calidad (mejora continua, enfoque en el usuario, transparencia, responsabilidad) dejan de ser meras directrices externas para convertirse en valores intrínsecos que guían las acciones individuales y colectivas. La búsqueda de la excelencia se convierte en una motivación interna, no solo en una obligación externa.
- **Compromiso generalizado:** todos los miembros de la comunidad universitaria, desde las autoridades hasta el

personal de apoyo, se sienten responsables de la calidad y participan activamente en su construcción. El compromiso no es solo de la alta dirección, sino que permea todos los niveles de la organización.

- **Aprendizaje organizacional:** la universidad se convierte en una organización que aprende de sus experiencias, tanto de los éxitos como de los fracasos. Se fomenta la reflexión crítica, el intercambio de conocimientos y la adaptación a nuevas circunstancias, lo que permite una mejora continua y una mayor capacidad de innovación.
- **Comunicación efectiva:** existe una comunicación abierta y transparente sobre los objetivos de calidad, los resultados de la evaluación y las acciones de mejora. Esto facilita la participación, la alineación de esfuerzos y la construcción de un sentido de propósito compartido.
- **Reconocimiento y recompensa:** se establecen mecanismos para reconocer y recompensar los esfuerzos y logros en materia de calidad, lo que refuerza los comportamientos deseados y motiva a la comunidad universitaria a seguir contribuyendo a la excelencia.

La transformación de la calidad en una cultura organizacional es un proceso gradual que requiere un liderazgo visionario, una comunicación constante, la capacitación del personal y la

creación de un ambiente que fomente la confianza y la colaboración. Es un proceso que implica desaprender viejas prácticas y adoptar nuevas formas de pensar y actuar, pero que, a largo plazo, se traduce en una mayor pertinencia, relevancia y sostenibilidad para la institución universitaria.

En la era pospandemia, la calidad como cultura organizacional se ha revitalizado con énfasis en la **resiliencia institucional** y la **gestión del cambio disruptivo** (Lara *et al.*, 2025; Mayorga & Moreno, 2025). Las instituciones que han logrado mantener una cultura de calidad sólida son aquellas que fomentaron la **colaboración en red**, tanto interna como externamente, y adoptaron modelos ágiles de gobernanza que permiten una toma de decisiones rápida y basada en evidencia (De Vincenzi, 2021; Rodríguez Núñez, 2021).

Además, la cultura de calidad ahora integra la **ética digital** y la **inclusión como valores centrales**, asegurando que todas las voces sean escuchadas y que las tecnologías se utilicen de manera responsable y equitativa (Valarezo *et al.*, 2025). Esto implica no solo adaptarse a lo nuevo, sino también anticiparse críticamente a los impactos sociales y educativos de las transformaciones tecnológicas y globales.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Calidad como cultura organizacional: *la calidad como cultura organizacional implica que los valores de excelencia estén arraigados en todos los niveles de la institución. Se caracteriza por la internalización de principios, compromiso colectivo, aprendizaje organizacional, comunicación efectiva y reconocimiento de logros. Esta transformación requiere liderazgo visionario, confianza, capacitación y desaprendizaje de prácticas obsoletas. En la era pospandemia, se enfatiza la resiliencia, la ética digital y la inclusión como componentes esenciales.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué estrategias pueden facilitar el tránsito de una cultura burocrática a una cultura de calidad?*
- ★ *¿Cómo se puede medir el grado de internalización de la calidad en una organización universitaria?*

La figura 1 sintetiza el contenido del epígrafe 1.1, destacando la evaluación como herramienta estratégica para la mejora continua y la construcción de una cultura institucional de calidad.

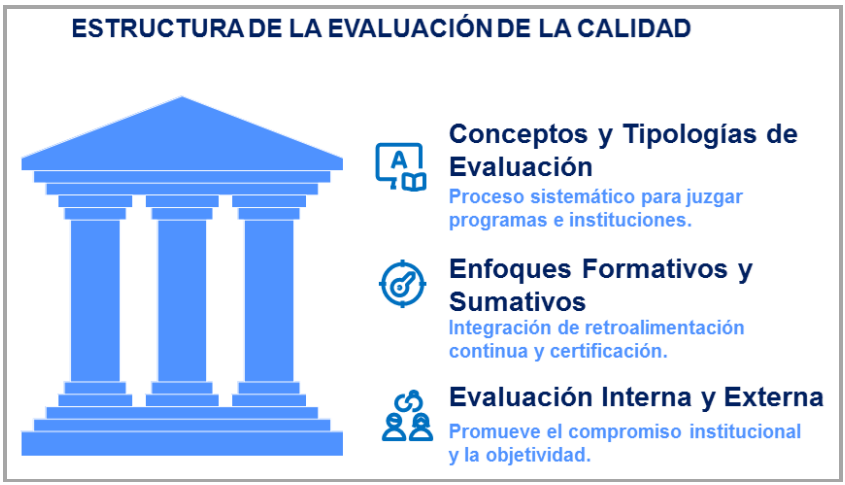


Figura 1. *Representación de los tres componentes clave de la evaluación en educación superior.*

Fuente: *elaboración propia.*

La figura 1 representa visualmente los tres pilares fundamentales del epígrafe 1.1, que introduce el concepto de evaluación en la educación superior como parte estructural de la cultura de calidad universitaria:

- **Conceptos y tipologías de evaluación:** este bloque destaca que la evaluación es un proceso sistemático que permite emitir juicios de valor sobre programas, instituciones y procesos. Se clasifica según el propósito (*diagnóstica*, *formativa*, *sumativa*), el agente evaluador (*autoevaluación*, *heteroevaluación*, *coevaluación*) y el objeto evaluado (*docencia*, *aprendizaje*, *investigación*, *gestión*). Esta

diversidad tipológica permite adaptar la evaluación a distintos contextos y necesidades institucionales.

- **Enfoques formativos y sumativos:** aquí se subraya la importancia de integrar ambos enfoques. El formativo busca retroalimentar y mejorar durante el proceso, mientras que el sumativo certifica logros al final de un ciclo. La tendencia contemporánea es combinar ambos para lograr una evaluación más completa, que no solo mida resultados, sino que también impulse la mejora continua.
- **Evaluación interna y externa:** este componente refleja la complementariedad entre la autoevaluación institucional —*que promueve la reflexión y el compromiso*— y la evaluación externa —*que aporta objetividad, validación y comparabilidad*. Juntas, fortalecen el aseguramiento de la calidad y permiten construir confianza tanto dentro como fuera de la institución.

1.2. Evolución histórica de la cultura de la calidad en la región

La trayectoria de la cultura de la calidad en la educación superior de América Latina y el Caribe es un reflejo de los cambios políticos, económicos y sociales que ha experimentado la región a lo largo de las últimas décadas.

Desde un enfoque inicial centrado en la expansión de la matrícula, se ha transitado hacia una preocupación creciente por la pertinencia y la excelencia, impulsada por factores internos y externos.

1.2.1. Reformas educativas y políticas públicas

La década de 1990 marcó un punto de inflexión en la educación superior latinoamericana. Influenciadas por las tendencias globales y las recomendaciones de organismos internacionales como el Banco Mundial y la UNESCO, muchos países de la región emprendieron reformas educativas que buscaban modernizar sus sistemas universitarios. Estas reformas, a menudo enmarcadas en procesos de ajuste estructural, introdujeron conceptos como la eficiencia, la rendición de cuentas y la calidad, que hasta entonces habían tenido una presencia limitada en el ámbito universitario (Vázquez Olivera, 2015).

Las políticas públicas jugaron un papel clave en la institucionalización de la calidad. Se crearon agencias nacionales de evaluación y acreditación, se establecieron marcos normativos para regular la oferta educativa y se implementaron mecanismos de financiamiento basados en el desempeño. El objetivo era doble: por un lado, *garantizar un mínimo de calidad en un contexto de masificación de la educación*

superior; por otro*, fomentar la diferenciación y la competencia entre las instituciones* (Malagón, Rodríguez & Machado, 2019).

En este periodo, se observó una transición de un modelo de evaluación predominantemente interno y voluntario a uno externo y, en muchos casos, obligatorio. La autoevaluación, aunque seguía siendo un componente importante, se complementó con la evaluación por pares externos y la acreditación de programas e instituciones. Esto generó resistencias iniciales en algunas universidades, que veían en estos procesos una amenaza a su autonomía, pero con el tiempo, la mayoría de las instituciones reconocieron la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias (Muñoz, 1998; Naidorf, 2017; Lemaitre, 2018).

En años recientes, las políticas públicas en la región han dado un giro hacia una concepción más integral de la calidad, impulsada por las lecciones aprendidas durante la pandemia de COVID-19. Reformas en países como Colombia, Chile y México han comenzado a incorporar de manera explícita la **evaluación de los resultados de aprendizaje** y el **impacto social de la graduación** como criterios centrales para la asignación de financiamiento público (De Oliveira, 2021; Condor Campos *et al.*, 2025; Guerrero & Jiménez, 2022).

Asimismo, se observa una tendencia creciente a promover la **flexibilidad curricular** y los **microcredenciales** (o micro-certificaciones) a través de marcos normativos que facilitan la innovación educativa y la formación a lo largo de la vida. Estas reformas buscan no solo asegurar estándares mínimos, sino también fomentar una calidad pertinente y adaptable a las demandas de la cuarta revolución industrial y a la reconstrucción pospandemia (Gacel-Ávila, 2022).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Reformas educativas y políticas públicas: *desde los años 90, América Latina ha impulsado reformas educativas influenciadas por organismos internacionales. Se crearon agencias de evaluación, se establecieron marcos normativos y se promovió la rendición de cuentas. La pandemia aceleró reformas centradas en resultados de aprendizaje, impacto social y flexibilidad curricular. Aunque inicialmente hubo resistencia, muchas instituciones han adoptado estos cambios como parte de su evolución hacia la calidad.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo pueden las políticas públicas equilibrar la autonomía universitaria con la exigencia de calidad?*
- ★ *¿Qué riesgos existen al adoptar modelos internacionales sin contextualización local?*

1.2.2. Modelos y tendencias internacionales adaptados a la región

La evolución de la cultura de la calidad en América Latina y el Caribe ha estado fuertemente influenciada por modelos y tendencias internacionales, aunque con adaptaciones significativas a las realidades locales (De la Garza Aguilar, 1998). Entre los modelos más relevantes se encuentran:

- **Modelos basados en la acreditación:** inspirados en experiencias de Estados Unidos y Europa, muchos países de la región adoptaron sistemas de acreditación como mecanismo principal para asegurar la calidad. Estos modelos se caracterizan por el establecimiento de estándares, la autoevaluación institucional, la evaluación externa por pares y la emisión de un juicio público sobre la calidad de la institución o programa. La acreditación se convirtió en un sello de garantía para estudiantes, empleadores y la sociedad en general (Luna, Celis & Perea, 2021).
- **Modelos de gestión de la calidad total (TQM):** aunque con menor penetración que los modelos de acreditación, algunas universidades exploraron la aplicación de principios de la gestión de la calidad total, originarios del sector industrial. Estos modelos enfatizan

la mejora continua, el enfoque en el cliente (estudiantes), la participación de todo el personal y la toma de decisiones basada en datos. Sin embargo, su implementación en el ámbito universitario ha enfrentado desafíos debido a la complejidad y diversidad de las funciones académicas (Ferreiro, Brito, & Garambullo, 2020).

- **Modelos basados en resultados y competencias:** más recientemente, ha cobrado fuerza la tendencia a evaluar la calidad en función de los resultados de aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de competencias relevantes para el mercado laboral y la sociedad. Este enfoque, promovido por organismos internacionales y redes académicas, busca ir más allá de la evaluación de insumos y procesos, centrándose en el impacto real de la formación universitaria (Bretaña *et al.*, 2022).

Es importante destacar que la adaptación de estos modelos internacionales a la región ha implicado un proceso de hibridación, donde se han combinado elementos de diferentes enfoques para construir sistemas de aseguramiento de la calidad que respondan a las particularidades de cada país. La diversidad de los sistemas de educación superior en América Latina y el Caribe ha impedido la adopción de un

modelo único, fomentando la experimentación y la búsqueda de soluciones innovadoras.

La adaptación de modelos internacionales ha entrado en una nueva fase, caracterizada por la creciente influencia de los **marcos de cualificaciones** y los **ecosistemas de aprendizaje digital**. Países como Argentina, Ecuador y Perú han avanzado en el desarrollo de sus Marcos Nacionales de Cualificaciones (MNC), buscando armonizar las titulaciones con las necesidades del sector productivo y facilitar la movilidad laboral y académica (Trabaldo, 2024). Paralelamente, la irrupción de la **Inteligencia Artificial (IA)** y el **aprendizaje adaptativo** ha llevado a agencias de acreditación y universidades a repensar sus modelos de evaluación, incorporando métricas de analítica de aprendizaje (*learning analytics*) para medir la trayectoria y el *engagement* estudiantil (Maiguashca, 2025; Medina & Acosta, 2025).

Tendencias como la **acreditación basada en resultados** (*outcomes-based accreditation*) y el foco en la **agilidad institucional** (*institutional agility*) para responder a crisis son cada vez más relevantes, aunque su implementación se realiza de forma selectiva y crítica, considerando las asimetrías regionales (Loor *et al.*, 2025; Brunner, & Alarcón, 2025). Además, redes regionales como RIACES promueven ahora

estándares que valoran explícitamente la **vinculación con el territorio** y la **investigación orientada a problemas locales (**Burbano, 2024**)**, evitando una mera réplica de rankings globales que no capturan la misión social diversa de las IES latinoamericanas.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Modelos y tendencias internacionales adaptados a la región: *la región ha adaptado modelos como la acreditación, la gestión de calidad total y la evaluación por competencias. Esta hibridación ha permitido construir sistemas propios, aunque persisten desafíos de implementación. Nuevas tendencias incluyen marcos de cualificaciones, aprendizaje digital, acreditación basada en resultados y agilidad institucional. Las redes regionales promueven estándares que valoran la pertinencia local y la investigación orientada a problemas sociales.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué elementos deben considerarse al adaptar un modelo internacional al contexto latinoamericano?*
- ★ *¿Cómo puede la acreditación basada en resultados fortalecer la pertinencia educativa?*

1.2.3. Desafíos estructurales en América Latina y el Caribe

A pesar de los avances significativos en la construcción de una cultura de la calidad, la educación superior en América Latina y el Caribe enfrenta desafíos estructurales que persisten y que requieren atención continua. Estos desafíos incluyen (Alpízar, Velázquez & García, 2023; Martínez, Martínez & González, 2024):

- **Heterogeneidad de los sistemas:** la región se caracteriza por una gran diversidad de instituciones (universidades públicas y privadas, institutos tecnológicos, etc.), con diferentes niveles de desarrollo, recursos y autonomía. Esta heterogeneidad dificulta la aplicación de criterios de calidad uniformes y exige enfoques diferenciados.
- **Financiamiento insuficiente:** muchas IES, especialmente las públicas, enfrentan restricciones presupuestarias que limitan su capacidad para invertir en infraestructura, tecnología, investigación y desarrollo profesional del personal. La escasez de recursos impacta directamente en la calidad de la oferta educativa.
- **Masificación y equidad:** el crecimiento exponencial de la matrícula en las últimas décadas ha generado desafíos en términos de capacidad instalada, relación docente-

estudiante y calidad de los servicios. Garantizar la equidad en el acceso y la permanencia, sin comprometer la calidad, sigue siendo un reto fundamental.

- **Pertinencia y empleabilidad:** a pesar de los esfuerzos por alinear la oferta educativa con las necesidades del mercado laboral y los desafíos sociales, persiste una brecha entre las competencias que demandan los empleadores y las que desarrollan los egresados. La pertinencia de los programas académicos y la empleabilidad de los graduados son áreas de mejora continua.
- **Capacidad de investigación y desarrollo:** aunque ha habido avances, la inversión en investigación y desarrollo en la región sigue siendo limitada en comparación con otras latitudes. Fortalecer la capacidad de generación de conocimiento y su transferencia a la sociedad es crucial para el desarrollo de una cultura de calidad integral.
- **Gobernanza y autonomía:** la relación entre el Estado y las universidades, así como los modelos de gobernanza interna, pueden influir en la capacidad de las IES para implementar políticas de calidad. Equilibrar la autonomía universitaria con la rendición de cuentas y la supervisión externa es un desafío constante.

A estos desafíos históricos se suman nuevos retos estructurales exacerbados por el contexto global reciente. La **brecha digital** se ha convertido en un obstáculo crítico para la equidad y la calidad, no solo en el acceso a dispositivos y conectividad, sino también en las competencias digitales de docentes y estudiantes, profundizando las desigualdades existentes. La **crisis económica pospandemia** y la reducción del gasto público en muchos países han tensionado aún más los financiamientos, limitando la capacidad de inversión en investigación, innovación y bienestar estudiantil.

Además, persiste una **tensión no resuelta entre la homogenización de los criterios de calidad internacionales** y la necesidad de desarrollar indicadores propios que valoren la diversidad epistémica, los saberes ancestrales y la pertinencia cultural de la educación superior en la región. Finalmente, el **desgaste profesional docente** (*burnout*) y la necesidad de atraer y retener nuevo talento académico en un contexto de precarización laboral emergen como desafíos centrales para sostener una cultura de la calidad a largo plazo.

Superar estos desafíos requiere un compromiso sostenido de los gobiernos, las instituciones y la sociedad en su conjunto. La construcción de una cultura de la calidad no es un proceso

lineal, sino un camino complejo y dinámico que exige adaptabilidad, innovación y una visión a largo plazo. Sin embargo, los avances logrados hasta ahora demuestran la capacidad de la región para avanzar hacia la excelencia universitaria, sentando las bases para un futuro más próspero y equitativo.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Desafíos estructurales en América Latina y el Caribe: *la educación superior enfrenta desafíos como la heterogeneidad institucional, financiamiento limitado, masificación, brechas digitales, baja inversión en investigación y tensiones entre autonomía y supervisión. También se cuestiona la homogenización de criterios internacionales frente a la diversidad epistémica regional. La precarización docente y el desgaste profesional amenazan la sostenibilidad de la cultura de calidad.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué indicadores podrían valorar mejor la diversidad y pertinencia cultural de las universidades?*
- ★ *¿Cómo puede una institución enfrentar el desgaste profesional sin comprometer la calidad?*

La figura 2 integra los aspectos clave de la evolución histórica de la cultura de la calidad en la Educación Superior de Latinoamérica y el Caribe.

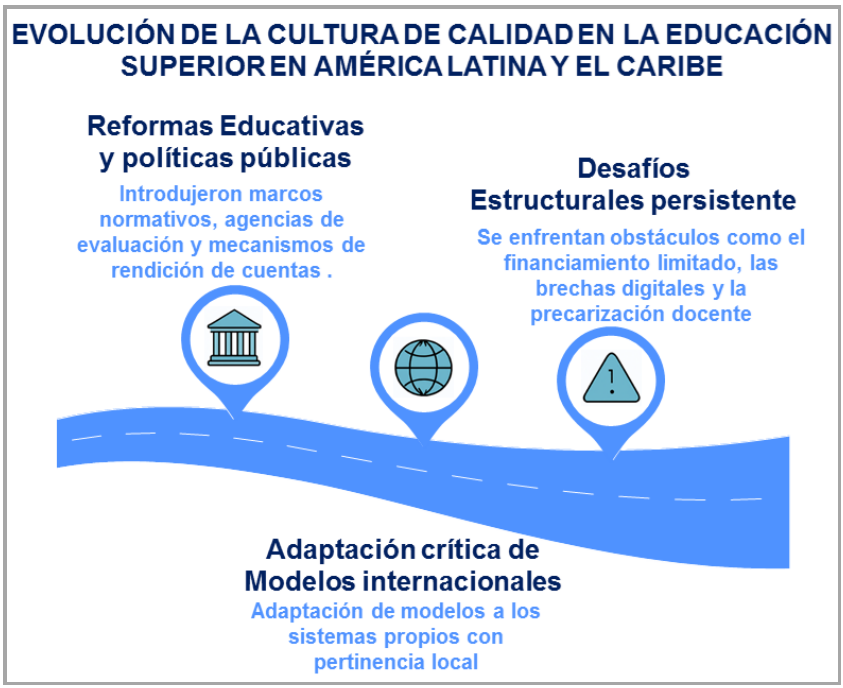


Figura 2. *Evolución histórica de la cultura de la calidad en la Educación Superior de la región.*

Fuente: *elaboración propia.*

Como refleja la figura 2 los aspectos clave de la referida evolución histórica de la cultura de la calidad en la región son:

1. **Reformas educativas y políticas públicas como catalizadores de la calidad:** desde los años 90, América Latina y el Caribe han impulsado reformas estructurales en educación superior, influenciadas por organismos internacionales. Estas reformas introdujeron marcos normativos, agencias de evaluación y mecanismos de

rendición de cuentas. La pandemia aceleró el enfoque en resultados de aprendizaje, impacto social y flexibilidad curricular. Aunque inicialmente hubo resistencia, muchas instituciones han adoptado estas políticas como parte de su evolución hacia una cultura de calidad.

2. **Adaptación crítica de modelos internacionales**: la región ha hibridado modelos de acreditación, gestión de calidad total y evaluación por competencias, construyendo sistemas propios con criterios de pertinencia local. Se incorporan marcos de cualificaciones, acreditación basada en resultados y aprendizaje digital. Las redes regionales promueven estándares que valoran la diversidad institucional y la investigación orientada a problemas sociales. Esta adaptación busca evitar la simple importación de modelos externos y fomentar soluciones contextualizadas.
3. **Desafíos estructurales persistentes**: la educación superior enfrenta obstáculos como la heterogeneidad institucional, el financiamiento limitado, la masificación, las brechas digitales y la precarización docente. También persiste la tensión entre autonomía y supervisión, y entre criterios internacionales y diversidad epistémica regional. Estos desafíos limitan la consolidación de una cultura de

calidad sostenible y requieren respuestas diferenciadas, inclusivas y estratégicas.

Conocer la evolución histórica de la cultura de la calidad en la educación superior de América Latina y el Caribe permite comprender que los avances actuales no son producto de imposiciones externas, sino de procesos complejos de reforma, adaptación y resistencia contextualizada. Desde las políticas públicas impulsadas en los años noventa hasta la incorporación crítica de modelos internacionales, las instituciones han transitado un camino de construcción progresiva de estándares, mecanismos y prácticas que buscan responder a las necesidades locales sin perder de vista los desafíos globales.

Reconocer esta trayectoria es clave para gestionar la calidad con pertinencia y equidad, entendiendo que los desafíos estructurales persistentes —*como la heterogeneidad institucional, la precarización docente o las brechas digitales*— requieren soluciones estratégicas, inclusivas y sostenibles. Solo desde esta mirada histórica y contextual es posible fortalecer el impacto real de las universidades en sus territorios y consolidar una cultura de calidad auténtica y transformadora.

1.3. Factores que fortalecen la cultura de la calidad universitaria

La consolidación de una cultura de la calidad en las instituciones de educación superior no es un proceso espontáneo, sino el resultado de la interacción de diversos factores que, de manera sinérgica, impulsan el compromiso con la excelencia. Estos factores actúan como catalizadores, transformando la calidad de una aspiración a una realidad palpable en el quehacer diario de la universidad.

1.3.1. Liderazgo académico y compromiso institucional

El liderazgo académico juega un papel preponderante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de la calidad. Los líderes universitarios, desde los rectores hasta los directores de departamento, deben ser los principales promotores de la visión de calidad, articulando los objetivos, inspirando a la comunidad y asignando los recursos necesarios. Un liderazgo transformador no solo gestiona, sino que también moviliza, empodera y genera un sentido de propósito compartido (Rosales, Montes & Gamboa, 2023).

El compromiso institucional, por su parte, se refiere a la alineación de la misión, visión, valores y políticas de la universidad con los principios de la calidad. Esto implica que la calidad no sea una iniciativa aislada, sino que esté integrada

en la planificación estratégica y operativa de la institución. Un compromiso genuino se manifiesta en la inversión en infraestructura, tecnología, desarrollo profesional del personal y en la creación de un ambiente que fomente la innovación y la mejora continua (Coronado, Jiménez & Jaramillo, 2022).

Cuando el liderazgo es efectivo y el compromiso institucional es sólido, se genera un clima de confianza y colaboración que facilita la adopción de prácticas de calidad. Los líderes actúan como modelos a seguir, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria. Este binomio, liderazgo y compromiso, es la piedra angular sobre la cual se edifica una cultura de la calidad duradera.

En el contexto actual, el liderazgo requerido ha evolucionado hacia un **liderazgo resiliente y distribuido**, capaz de navegar la incertidumbre y gestionar crisis complejas, como lo demostró la pandemia. Este nuevo perfil de líder no solo se centra en la planificación estratégica, sino también en la **gestión del bienestar de la comunidad universitaria** y en la promoción de una salud mental colectiva, reconociendo el impacto del estrés y el desgaste profesional en la calidad educativa.

Asimismo, el compromiso institucional se ve reforzado por la **transparencia en la rendición de cuentas** (*accountability*) y la comunicación clara de los avances y desafíos, utilizando *dashboards* (cuadros de mando) y sistemas de información accesibles para toda la comunidad. La adopción de **marcos de gobernanza ágiles** y menos jerárquicos facilita una toma de decisiones más rápida y una respuesta adaptativa a los cambios del entorno, fortaleciendo así el compromiso en todos los niveles de la institución.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Liderazgo académico y compromiso institucional: *el liderazgo académico transformador y el compromiso institucional son pilares de la cultura de calidad. Los líderes deben inspirar, asignar recursos, promover la participación y modelar valores. El compromiso se refleja en la integración de la calidad en la planificación estratégica y en la transparencia. En contextos de crisis, se requiere liderazgo resiliente, distribuido y centrado en el bienestar de la comunidad.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué competencias debe desarrollar un líder universitario para impulsar la calidad en tiempos de incertidumbre?*
- ★ *¿Cómo se puede evaluar el compromiso institucional con la calidad más allá de los documentos oficiales?*

1.3.2. Participación de la comunidad universitaria

Una cultura de la calidad auténtica no puede ser impuesta desde arriba; debe ser construida colectivamente. La participación activa de todos los estamentos de la comunidad universitaria (*docentes*, *estudiantes*, *personal administrativo* y *de servicios*, y *egresados*) es esencial para su éxito. Cada grupo aporta una perspectiva única y valiosa, enriqueciendo el proceso de mejora continua (Martínez, Tobón & Romero, 2017):

- **Docentes:** son actores clave en la implementación de la calidad en el aula, a través de metodologías pedagógicas innovadoras, la actualización de contenidos y la evaluación formativa. Su compromiso con la investigación y la vinculación también contribuye directamente a la calidad académica.
- **Estudiantes:** como principales beneficiarios de la educación superior, su participación en los procesos de evaluación, en la definición de planes de estudio y en la vida universitaria en general es fundamental. Su retroalimentación es una fuente invaluable de información para la mejora.
- **Personal administrativo y de servicios:** su eficiencia y calidad en la prestación de servicios (*biblioteca*, *registro*,

bienestar estudiantil, etc.) impactan directamente en la experiencia universitaria y en el soporte a las funciones sustantivas. Su capacitación y motivación son cruciales.

- **Egresados:** su trayectoria profesional y su percepción sobre la formación recibida son indicadores importantes de la pertinencia y calidad de los programas. Su participación en redes de egresados y en la retroalimentación a la universidad cierra el ciclo de mejora.

La creación de espacios de diálogo, la promoción de la cultura de la autoevaluación y la valoración de las contribuciones individuales y colectivas son estrategias que fomentan la participación y el sentido de pertenencia, transformando a la comunidad universitaria en co-creadores de la calidad.

La participación hoy se ve potenciada por **herramientas digitales y plataformas de colaboración** que permiten una consulta más amplia, constante y representativa, superando las barreras físicas y de tiempo. Mecanismos como **presupuestos participativos digitales** para proyectos de mejora, **encuestas de pulso rápido** (*pulse surveys*) sobre el clima institucional y **comités virtuales de cogestión** han democratizado la participación, especialmente entre estudiantes de modalidades no presenciales.

Además, se reconoce cada vez más el valor de la **participación de actores externos** (*egresados*, *empleadores*, *comunidades locales*) en los procesos de autoevaluación y diseño curricular, a través de consejos consultivos y laboratorios de innovación social. Este enfoque de **universidad abierta y conectada** asegura que la calidad se construya con y para la sociedad, respondiendo a necesidades reales y fortaleciendo la legitimidad social de la institución (Segrera, 2023).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Participación de la comunidad universitaria: *la calidad se construye colectivamente. Docentes, estudiantes, personal administrativo y egresados deben participar activamente en procesos de evaluación, diseño curricular y mejora institucional. Herramientas digitales han democratizado la participación, y se valora cada vez más la inclusión de actores externos. La universidad abierta y conectada fortalece la legitimidad social y la pertinencia educativa.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede una universidad garantizar que la participación sea representativa y no simbólica?*
- ★ *¿Qué mecanismos pueden fortalecer la voz de los egresados en la mejora institucional?*

1.3.3. Innovación, investigación y vinculación con la sociedad

La innovación, la investigación y la vinculación con la sociedad son funciones sustantivas de la universidad que, además de su valor intrínseco, actúan como poderosos motores para el fortalecimiento de la cultura de la calidad. Estas actividades no solo generan conocimiento y soluciones a problemas sociales, sino que también promueven una mentalidad de mejora continua y pertinencia (Peralta, Pérez & Carballo, 2023):

- **Innovación:** implica la capacidad de la universidad para generar nuevas ideas, procesos, productos o servicios que mejoren la calidad de la educación, la investigación y la gestión. La innovación pedagógica, el uso de tecnologías emergentes y la adaptación a nuevas demandas del entorno son ejemplos de cómo la innovación impulsa la calidad.
- **Investigación:** la investigación de calidad es el motor de la generación de conocimiento y la base para la actualización de los planes de estudio y la formación de profesionales críticos y creativos. Una cultura de investigación sólida fomenta el rigor académico, la

curiosidad intelectual y la búsqueda de la verdad, elementos esenciales para la excelencia universitaria.

- **Vinculación con la sociedad:** la interacción de la universidad con su entorno social y productivo asegura la pertinencia de su oferta educativa y de investigación. A través de proyectos de extensión, consultorías, prácticas profesionales y alianzas estratégicas, la universidad responde a las necesidades de la sociedad, generando un impacto positivo y retroalimentando sus procesos internos con las demandas del mundo real.

Estas tres funciones, cuando se articulan de manera estratégica, crean un ecosistema de calidad donde el conocimiento se genera, se aplica y se transfiere, contribuyendo al desarrollo sostenible de la sociedad y al fortalecimiento de la reputación y el impacto de la universidad. La sinergia entre innovación, investigación y vinculación es un reflejo de una cultura de la calidad madura y orientada hacia el futuro.

La innovación en la educación superior ha acelerado su paso con la integración de **laboratorios de innovación pedagógica** y el diseño de **ecosistemas de**

emprendimiento interno que apoyan a estudiantes y docentes en el desarrollo de soluciones educativas disruptivas. La investigación, por su parte, se orienta cada vez más hacia **enfoques transdisciplinares y ciencia abierta** (*open science*), priorizando problemas complejos del desarrollo sostenible y facilitando el acceso abierto al conocimiento (Martín, 2021; Heredia, & Molina, 2024).

La vinculación con la sociedad ha transcendido el modelo de extensión tradicional para adoptar formatos de **cocreación y ciencia colaborativa**, donde la universidad y las comunidades colaboran en igualdad de condiciones en la identificación de problemas y la generación de soluciones, con los centros de innovación social territorial (García Guerrero *et al.*, 2021).

Estos tres pilares se integran ahora en una **tríada virtuosa de valor público**, donde la calidad ya no se mura dentro del *campus*, sino por su capacidad de generar un impacto tangible y transformador en su entorno socioeconómico y cultural, alineado con los ODS (Martín *et al.*, 2020; Gibert *et al.*, 2024).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Innovación, investigación y vinculación con la sociedad: *estas funciones sustantivas son motores de la calidad. La innovación pedagógica, la investigación transdisciplinaria y la vinculación cocreativa con la sociedad generan conocimiento relevante y transformador. Se promueve la ciencia abierta, los laboratorios de innovación y los centros de ciencia colaborativa territorial. La calidad se mide por el impacto tangible en el entorno, alineado con los ODS.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Cómo puede la universidad medir el impacto real de su investigación en la sociedad?*

★ *¿Qué condiciones deben existir para que la innovación sea parte estructural de la cultura institucional?*

La figura 3 resume los principales factores que fortalecen la cultura de la calidad universitaria:

1. **Liderazgo académico y compromiso institucional:**
   - *Visión estratégica*: definir una dirección clara y a largo plazo para la institución.
   - *Asignación de recursos*: destinar financiación, infraestructura y personal de forma coherente con los objetivos de calidad.

- *Transparencia*: garantizar que la información, la toma de decisiones y los resultados sean accesibles y claros para la comunidad.
- *Inspiración colectiva*: motivar y comprometer a todos los estamentos hacia un objetivo común de mejora.
- *Coherencia y resiliencia*: alinear el discurso con las acciones prácticas y mantener la constancia ante los desafíos y el cambio.

Figura 3. *Principales factores que fortalecen la cultura de la calidad universitaria.*

Fuente: *elaboración propia.*

2. **Participación activa de la comunidad universitaria:**
    - *Corresponsabilidad:* fomentar el sentido de pertenencia y la responsabilidad compartida en la construcción de la calidad.
    - *Evaluación y diseño colaborativo*: involucrar a la comunidad en procesos clave como la evaluación, el diseño curricular y la mejora institucional.
    - *Diálogo y representación*: crear comités y espacios de debate formales que incluyan a todos los actores (*estudiantes*, *docentes*, *administrativos*, *egresados*).
    - *Herramientas Digitales*: utilizar plataformas y tecnologías para facilitar y ampliar la participación.
    - *Vinculación con actores externos*: incorporar la perspectiva de la sociedad y los egresados para asegurar la pertinencia de las acciones.
3. **Sinergia entre innovación, investigación y vinculación social:**
    - *Integración de funciones sustantivas*: articular de manera coherente la docencia, la investigación y la extensión universitaria.
    - *Impacto social tangible*: medir la calidad por el efecto real y transformador de las acciones en el entorno y su alineación con los ODS.

- *Cocreatividad*: desarrollar proyectos de innovación e investigación con y para la sociedad, no para ella.
- *Transdisciplinariedad*: fomentar la investigación que rompe barreras disciplinarias para abordar problemas complejos.
- *Apertura y territorio*: promover la ciencia abierta y establecer laboratorios o centros de innovación anclados en las necesidades del territorio.

Resumen de ideas del capítulo

Este capítulo ha explorado la cultura de la calidad en la educación superior en América Latina y el Caribe, destacando que va más allá del cumplimiento normativo para convertirse en un conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan a la institución hacia la excelencia. Se definió la cultura de la calidad como un compromiso intrínseco con la mejora continua, la autorreflexión y la rendición de cuentas, sustentada en principios esenciales como el enfoque en el estudiante, el liderazgo comprometido, la participación de todo el personal, la gestión basada en procesos, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia.

Se analizaron las múltiples dimensiones de la calidad, incluyendo la académica, de investigación, de vinculación con

la sociedad, de gestión institucional, de estudiantes y de infraestructura, enfatizando su interrelación y la necesidad de una evaluación holística. La calidad como cultura organizacional se caracteriza por la internalización de valores, el compromiso generalizado, el aprendizaje organizacional, la comunicación efectiva y el reconocimiento de logros.

El recorrido histórico mostró cómo las reformas educativas y políticas públicas en la región, especialmente desde la década de 1990, impulsaron la institucionalización de la calidad, adaptando modelos internacionales de acreditación y gestión. A pesar de los avances, persisten desafíos estructurales como la heterogeneidad de los sistemas, el financiamiento insuficiente, la masificación, la pertinencia y la capacidad de investigación.

Finalmente, se identificaron factores clave que fortalecen esta cultura: un liderazgo académico y compromiso institucional sólidos, la participación activa de toda la comunidad universitaria, y la sinergia entre innovación, investigación y vinculación con la sociedad, elementos claves para el desarrollo sostenible y la excelencia universitaria en la región.

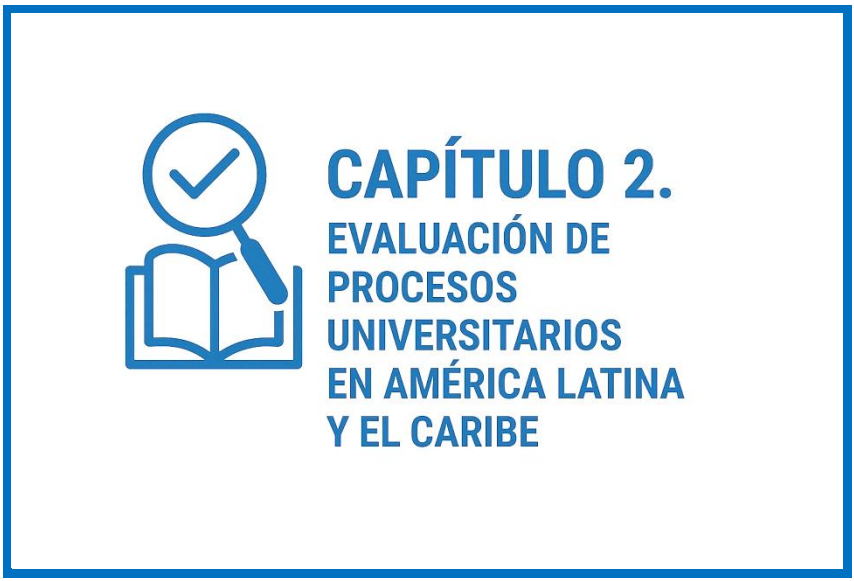
La tabla 1 muestra una síntesis de las ideas principales tratadas en el capítulo 1.

Tabla 1. *Resumen sobre la cultura de la calidad en la educación superior en América Latina y el Caribe.*

Tema central	Aspectos esenciales
Definición y principios esenciales	*La cultura de calidad se basa en valores compartidos, mejora continua, liderazgo comprometido, enfoque en el estudiante y decisiones basadas en evidencia.*
Dimensiones de la calidad	*Calidad académica, investigativa, de gestión, vinculación, infraestructura, internacionalización, digitalización y sostenibilidad. Evaluación holística e interrelacionada.*
Calidad como cultura organizacional	*Internalización de valores, liderazgo transformador, comunicación efectiva, resiliencia, ética digital e inclusión como componentes culturales.*
Reformas educativas y políticas públicas	*Reformas desde los años 90, creación de agencias, marcos normativos, enfoque en resultados de aprendizaje y flexibilidad curricular postpandemia.*
Modelos internacionales adaptados	*Acreditación, gestión de calidad total, evaluación por competencias, marcos de cualificaciones, aprendizaje digital y estándares regionales contextualizados.*
Desafíos estructurales	*Heterogeneidad institucional, precarización docente, brechas digitales, tensiones entre autonomía y supervisión, y diversidad epistémica.*
Liderazgo y compromiso institucional	*Liderazgo académico transformador, planificación estratégica, asignación de recursos, resiliencia y coherencia institucional.*
Participación de la comunidad	*Participación activa de todos los actores universitarios, herramientas digitales, inclusión de egresados y actores externos.*
Innovación, investigación y vinculación	*Ciencia abierta, innovación pedagógica, cociencia territorial, impacto social, alineación con los ODS y pertinencia del conocimiento.*

Fuente: *elaboración propia.*

CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DE PROCESOS UNIVERSITARIOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



«Lo que no se evalúa, se desvanece; lo que se mide, se transforma. En la educación superior, la evaluación no es un juicio final, sino el punto de partida para el cambio, la mejora y la excelencia»

Introducción de capítulo

La evaluación en la educación superior ha trascendido su función tradicional de mera fiscalización para convertirse en una herramienta estratégica fundamental para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad. En América Latina y el Caribe, donde los sistemas universitarios han experimentado una expansión y diversificación significativas, la evaluación de procesos se ha vuelto indispensable para garantizar la pertinencia, la eficiencia y la excelencia de las instituciones. Este capítulo se adentrará en la comprensión de la evaluación como un pilar esencial en el camino hacia la excelencia universitaria.

Se explorará en primer lugar la evaluación como una herramienta de mejora continua, desglosando sus conceptos fundamentales y las diversas tipologías que existen. Se distinguirá entre los enfoques formativos y sumativos, y se analizará la importancia de la evaluación interna y externa como componentes complementarios de un sistema integral de aseguramiento de la calidad. Comprender estas distinciones es crucial para diseñar e implementar procesos evaluativos que sean efectivos y que realmente contribuyan al fortalecimiento institucional.

Posteriormente, el capítulo se centrará en las áreas clave de evaluación dentro de las universidades. Se abordará la evaluación académica y curricular, que examina la calidad de los programas de estudio y los procesos de enseñanza-aprendizaje. Se analizará también la evaluación de la investigación y la extensión, funciones sustantivas que generan conocimiento y vinculan a la universidad con la sociedad. Finalmente, se examinará la evaluación de la gestión institucional, que se ocupa de la eficiencia y transparencia de los procesos administrativos y de soporte.

Por último, se presentarán las metodologías y criterios más utilizados en la región para llevar a cabo estos procesos evaluativos. Se discutirán los indicadores de calidad y las métricas comparativas que permiten medir el desempeño universitario, así como las herramientas e instrumentos de medición empleados. Se destacarán experiencias exitosas y lecciones aprendidas en América Latina y el Caribe, ofreciendo ejemplos concretos de cómo la evaluación ha impulsado la mejora y la innovación en diversas instituciones.

Al finalizar este capítulo, el lector tendrá una comprensión clara de cómo la evaluación de procesos se integra en la cultura de la calidad y sienta las bases para el siguiente paso: la acreditación.

2.1 La evaluación como herramienta de mejora continua

La evaluación, en el contexto de la educación superior, ha trascendido su concepción inicial como un mero ejercicio de fiscalización o rendición de cuentas. Hoy en día, se concibe como una herramienta estratégica indispensable para la mejora continua, permitiendo a las instituciones identificar fortalezas, detectar áreas de oportunidad y orientar sus esfuerzos hacia la excelencia. Su valor reside en su capacidad para generar información relevante que retroalimenta los procesos de toma de decisiones y fomenta una cultura de autorreflexión y aprendizaje organizacional.

2.1.1. Conceptos y tipologías de evaluación

La evaluación puede definirse como un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de información sobre un objeto (programa, institución, proceso, persona) con el fin de emitir un juicio de valor y tomar decisiones informadas (Aguerrondo, 1993; Domínguez-Rodríguez, 2022). En la educación superior, la evaluación se aplica a una amplia gama de objetos y con diversos propósitos, lo que da lugar a distintas tipologías:

- **Según su propósito:**
  - *Evaluación diagnóstica:* se realiza al inicio de un proceso o programa para identificar el estado inicial, las

necesidades y los conocimientos previos. Su objetivo es planificar intervenciones adecuadas.

- *Evaluación formativa:* se lleva a cabo durante el desarrollo de un proceso o programa, con el fin de proporcionar retroalimentación constante para ajustar y mejorar las acciones en curso. Su enfoque es la mejora continua.
- *Evaluación sumativa:* se realiza al final de un proceso o programa para determinar el logro de los objetivos y emitir un juicio global sobre su efectividad. Su propósito es certificar o acreditar.

- **Según el agente evaluador:**
  - *Autoevaluación:* realizada por los propios miembros de la institución o programa. Fomenta la autorreflexión y el compromiso interno.
  - *Heteroevaluación:* realizada por agentes externos a la institución (pares académicos, agencias de acreditación). Aporta una perspectiva objetiva y comparativa.
  - *Coevaluación:* implica la evaluación mutua entre pares, como en el caso de la evaluación entre estudiantes o entre docentes.
- **Según el objeto de evaluación:**
  - *Evaluación institucional:* analiza el desempeño global de la universidad en todas sus funciones y dimensiones.

- *Evaluación de programas:* se enfoca en la calidad de un programa académico específico (carrera, posgrado).
- *Evaluación del desempeño docente:* valora la calidad de la enseñanza y el impacto de los profesores.
- *Evaluación del aprendizaje estudiantil:* mide los logros de aprendizaje de los estudiantes.
- *Evaluación de la investigación:* analiza la calidad y el impacto de la producción científica.
- *Evaluación de la extensión/vinculación:* valora la interacción de la universidad con la sociedad.

La elección de la tipología de evaluación depende del propósito y el contexto, pero en un sistema de calidad integral, todas ellas se complementan para ofrecer una visión completa del desempeño universitario.

En la actualidad, la evaluación ha incorporado enfoques más dinámicos y contextualizados, como la **evaluación adaptativa** y la **evaluación por competencias**, que permiten una medición más ajustada a los procesos formativos y al perfil de egreso deseado.

Asimismo, se ha fortalecido el uso de **evaluaciones basadas en evidencias digitales** y **analíticas de aprendizaje**, que facilitan la recolección y el análisis de datos en tiempo real, enriqueciendo la toma de decisiones tanto a nivel curricular

como institucional. Estos avances reflejan una tendencia hacia una evaluación más integral, contextual y alineada con las demandas de la sociedad del conocimiento.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Conceptos y tipologías de evaluación: *la evaluación en educación superior es un proceso sistemático que permite emitir juicios de valor sobre programas, instituciones o procesos. Se clasifica según propósito (diagnóstica, formativa, sumativa), agente evaluador (auto, hetero, coevaluación) y objeto (institucional, docente, aprendizaje, investigación). Su utilidad radica en orientar decisiones, fomentar la mejora continua y fortalecer la rendición de cuentas. En la actualidad, se incorporan enfoques adaptativos, por competencias y basados en evidencias digitales.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué combinación de tipologías evaluativas favorece mejor la mejora continua institucional?*

★ *¿Cómo puede la evaluación adaptativa enriquecer el aprendizaje en contextos diversos?*

2.1.2. Enfoques formativos y sumativos

La distinción entre enfoques formativos y sumativos es crucial para comprender la filosofía subyacente a los procesos de evaluación en la educación superior. Aunque ambos son necesarios, sus propósitos y metodologías difieren significativamente (Caldera, Galdames & Gaete, 2024):

- **Enfoque formativo:** este enfoque se centra en la mejora continua y el aprendizaje. Su objetivo principal es proporcionar retroalimentación oportuna y constructiva a los evaluados (individuos, programas o instituciones) para que puedan ajustar sus acciones y optimizar su desempeño. La evaluación formativa es un proceso iterativo que acompaña el desarrollo, permitiendo la identificación temprana de problemas y la implementación de soluciones. En el ámbito universitario, esto se traduce en la retroalimentación constante a los estudiantes sobre su aprendizaje, la revisión periódica de los planes de estudio para adaptarlos a nuevas necesidades, o la autoevaluación institucional para identificar áreas de mejora. La evaluación formativa no busca calificar o certificar, sino guiar y apoyar el crecimiento.
- **Enfoque sumativo:** en contraste, el enfoque sumativo se orienta a la rendición de cuentas y la certificación. Se realiza al final de un ciclo o proceso para determinar el nivel de logro alcanzado y emitir un juicio global sobre la calidad o el desempeño. Su propósito es tomar decisiones sobre la aprobación, certificación, acreditación o financiamiento. Ejemplos de evaluación sumativa incluyen los exámenes finales de un curso, la evaluación de un

programa para su acreditación, o la evaluación institucional para determinar su nivel de calidad. Aunque es esencial para la toma de decisiones de alto nivel y para garantizar la calidad ante la sociedad, una evaluación puramente sumativa puede generar resistencia y percibirse como punitiva si no se complementa con procesos formativos.

Un sistema de evaluación equilibrado integra ambos enfoques. La evaluación formativa alimenta la mejora interna y prepara a la institución para los procesos de evaluación sumativa, que a su vez validan los logros y proporcionan una base para la rendición de cuentas pública. La sinergia entre lo formativo y lo sumativo es clave para construir una cultura de la calidad que sea a la vez rigurosa y orientada al desarrollo.

En la práctica contemporánea, se observa una creciente **hibridación de ambos enfoques**, donde la evaluación formativa se nutre de herramientas digitales como rúbricas interactivas, portafolios electrónicos y *feedback* automatizado, lo que permite una retroalimentación más inmediata y personalizada.

Por otro lado, la evaluación sumativa ha incorporado métodos más flexibles, como la **evaluación por proyectos integrales** o **simulaciones de contexto real**, que buscan medir no solo la adquisición de conocimientos, sino también

la aplicación de competencias en escenarios complejos. Esta evolución responde a la necesidad de formar profesionales críticos, creativos y adaptativos, capaces de responder a los desafíos de un mundo en constante transformación (Esquivel, *et al.*, 2025).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Enfoques formativos y sumativos: *el enfoque formativo busca retroalimentar y mejorar procesos en tiempo real, mientras que el sumativo certifica logros al final de un ciclo. Ambos son necesarios: el formativo promueve el aprendizaje organizacional y la adaptación, y el sumativo garantiza transparencia y toma de decisiones. La tendencia actual es integrar ambos enfoques, usando tecnologías como rúbricas digitales, portafolios electrónicos y simulaciones para evaluar competencias en escenarios reales.*

Preguntas de reflexión:

¿Cómo se puede evitar que la evaluación sumativa se perciba como punitiva?

¿Qué estrategias permiten equilibrar ambos enfoques en la planificación académica?

2.1.3. Evaluación interna y externa

La evaluación en la educación superior se complementa a través de la interacción entre procesos internos y externos, cada uno con sus propias ventajas y roles específicos en el

aseguramiento de la calidad (Torres, García & Alvarado, 2018):

- **Evaluación interna (autoevaluación):** es un proceso de autorreflexión sistemática y crítica que realiza la propia institución o programa sobre su desempeño. Implica la participación activa de la comunidad universitaria (*directivos*, *docentes*, *estudiantes*, *personal administrativo*) en la recolección de datos, el análisis de fortalezas y debilidades, y la formulación de planes de mejora. La autoevaluación fomenta el compromiso, la apropiación de los procesos de calidad y el desarrollo de una cultura de mejora continua. Es un ejercicio de aprendizaje organizacional que permite a la institución conocerse a sí misma, identificar sus desafíos y diseñar estrategias para superarlos. La credibilidad de la autoevaluación radica en su rigor metodológico y en la honestidad con la que se abordan los resultados.
- **Evaluación externa (heteroevaluación):** es un proceso llevado a cabo por agentes externos a la institución, como pares académicos, expertos en evaluación o agencias de acreditación. Su objetivo es validar los resultados de la autoevaluación, ofrecer una perspectiva independiente y objetiva, y comparar el desempeño de la institución con estándares nacionales o internacionales. La evaluación

externa aporta credibilidad pública, fomenta la transparencia y puede identificar aspectos que la institución no percibe internamente. A menudo, culmina en un juicio de valor o en una decisión de acreditación. En América Latina y el Caribe, las agencias nacionales de aseguramiento de la calidad juegan un papel fundamental en la organización y supervisión de estos procesos.

La combinación de evaluación interna y externa es fundamental para un sistema de aseguramiento de la calidad robusto. La autoevaluación proporciona el conocimiento profundo y el compromiso interno, mientras que la evaluación externa ofrece la validación, la objetividad y la perspectiva comparativa necesaria para la rendición de cuentas y el reconocimiento público. Ambos procesos se retroalimentan mutuamente, impulsando un ciclo virtuoso de mejora y excelencia en la educación superior.

En el contexto actual, la evaluación interna se ha visto potenciada por el uso de plataformas de gestión de la calidad y sistemas de información integrados, que permiten una autoevaluación más ágil, sistemática y basada en datos. Por su parte, la evaluación externa ha evolucionado hacia modelos más colaborativos y de **acompañamiento**, donde los pares académicos no solo emiten un juicio, sino que también

facilitan espacios de diálogo y transferencia de buenas prácticas.

Además, se observa una tendencia hacia la **internacionalización de los procesos de acreditación**, con estándares comparables y mecanismos de reconocimiento mutuo que favorecen la movilidad y la cooperación interinstitucional (González & Ambriz, 2013). Estos desarrollos refuerzan la complementariedad entre ambos tipos de evaluación y enriquecen el ecosistema de aseguramiento de la calidad.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Evaluación interna y externa: *la evaluación interna (autoevaluación) promueve la autorreflexión y el compromiso institucional, mientras que la externa aporta objetividad, validación y comparabilidad. Su complementariedad fortalece el aseguramiento de la calidad. Actualmente, la autoevaluación se apoya en plataformas digitales y la evaluación externa adopta modelos colaborativos, con pares que acompañan y transfieren buenas prácticas.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué condiciones fortalecen la credibilidad de la autoevaluación institucional?*

★ *¿Cómo puede la evaluación externa evitar convertirse en una imposición normativa?*

En la figura 4 se resumen los aspectos centrales tratados sobre la evaluación como herramienta de mejora continua.

Figura 4. *La evaluación como herramienta de mejora continua.*

Fuente: *elaboración propia.*

Conocer y aplicar los aspectos clave de la evaluación como herramienta de mejora continua permite a las instituciones de educación superior transformar sus procesos desde una lógica meramente administrativa hacia una cultura de aprendizaje organizacional. Comprender las tipologías de evaluación, integrar enfoques formativos y sumativos, y articular la autoevaluación con la evaluación externa no solo fortalece la

toma de decisiones estratégicas, sino que también promueve la participación, la transparencia y la pertinencia educativa.

Estos elementos, cuando se implementan de forma coherente y contextualizada, convierten la evaluación en un motor de innovación, calidad y compromiso institucional, alineado con las necesidades reales de los estudiantes, los docentes y la sociedad.

2.2 Áreas clave de evaluación en las universidades

La evaluación en las universidades es un proceso integral que abarca todas las funciones sustantivas y de apoyo. Para asegurar una mejora continua y una rendición de cuentas efectiva, es fundamental evaluar áreas clave que reflejan el desempeño global de la institución. Estas áreas, aunque interconectadas, requieren enfoques y criterios específicos.

2.2.1. Evaluación académica y curricular

La evaluación académica y curricular es el pilar central de la evaluación de la calidad en la educación superior, ya que se enfoca en el corazón de la misión universitaria: la formación de profesionales. Esta área abarca la calidad de los programas de estudio, los procesos de enseñanza-aprendizaje, el desempeño docente y el logro de los resultados de aprendizaje por parte de los estudiantes (Díaz Rojas, 2013).

Los aspectos clave a evaluar en esta dimensión incluyen (García & Cordero, 2024; Balladares *et al.*, 2024):

- **Pertinencia y diseño curricular:** se analiza si los planes de estudio son relevantes para las necesidades del mercado laboral y la sociedad, si están actualizados y si su diseño pedagógico es coherente con los perfiles de egreso deseados. Esto implica la revisión de objetivos, contenidos, metodologías, sistemas de evaluación y recursos de aprendizaje.
- **Calidad de la enseñanza:** se evalúa la idoneidad y cualificación del cuerpo docente, sus estrategias pedagógicas, el uso de tecnologías educativas, la capacidad para fomentar el pensamiento crítico y la innovación en el aula. La evaluación docente, a menudo a través de encuestas a estudiantes y pares, es un componente esencial.
- **Resultados de aprendizaje:** se mide el grado en que los estudiantes adquieren los conocimientos, habilidades y competencias esperadas al finalizar un programa. Esto puede incluir el análisis de tasas de retención, graduación, éxito en exámenes de certificación profesional y el desempeño de los egresados en el ámbito laboral.
- **Infraestructura y recursos de apoyo:** se evalúa la disponibilidad y calidad de laboratorios, bibliotecas,

recursos tecnológicos, plataformas virtuales y otros espacios que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Un entorno de aprendizaje adecuado es crucial para la calidad académica.

La evaluación académica y curricular debe ser un proceso dinámico y participativo, que involucre a docentes, estudiantes, egresados y empleadores, para asegurar que la formación ofrecida sea de alta calidad y responda a las demandas cambiantes del entorno.

En la actualidad, la evaluación curricular ha incorporado enfoques basados en **competencias transversales** y **socioemocionales**, reconociendo que la formación integral debe ir más allá de los conocimientos disciplinares. Además, se ha fortalecido el uso de **tecnologías de aprendizaje adaptativo** y **análisis de datos educativos** para personalizar la experiencia formativa y detectar necesidades de mejora en tiempo real.

La **internacionalización del currículo** también es un criterio creciente, evaluándose la inclusión de perspectivas globales, idiomas, y oportunidades de movilidad virtual o presencial. Estos elementos reflejan la evolución hacia una evaluación curricular más holística, flexible y alineada con las complejas demandas del siglo XXI.

En este contexto, resulta indispensable que las instituciones de educación superior asuman la evaluación académica y curricular como una herramienta estratégica para la transformación educativa. No se trata únicamente de medir lo que se enseña, sino de repensar cómo se enseña, para qué se forma y con qué impacto en la sociedad. La capacidad de integrar criterios de calidad, innovación, pertinencia y proyección internacional en el diseño y revisión curricular será clave para garantizar una formación más inclusiva, relevante y preparada para desafíos presentes y futuros.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Evaluación académica y curricular: *evalúa la pertinencia de los planes de estudio, la calidad docente, los resultados de aprendizaje y los recursos de apoyo. Se incorporan competencias transversales, tecnologías adaptativas y criterios de internacionalización. La participación de estudiantes, egresados y empleadores es clave para asegurar relevancia y calidad. La evaluación curricular se vuelve más flexible y centrada en el estudiante.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede la evaluación curricular responder a contextos laborales cambiantes?*
- ★ *¿Qué indicadores reflejan mejor la calidad de la enseñanza en entornos híbridos?*

2.2.2. Evaluación de la investigación y la extensión

La investigación y la extensión (o vinculación con la sociedad) son funciones sustantivas que distinguen a la universidad y contribuyen significativamente a su impacto social y al avance del conocimiento (Moreira-Choez *et al.*, 2022). La evaluación de estas áreas es fundamental para asegurar su calidad, pertinencia y contribución al desarrollo.

En la **evaluación de la investigación**, se consideran aspectos como (Alonso *et al.*, 2023; Vázquez *et al.*, 2024; Gorina *et al.*, 2025):

- **Productividad científica:** se mide la cantidad y calidad de las publicaciones científicas (artículos en revistas indexadas, libros, capítulos de libro), patentes, desarrollos tecnológicos y otros productos de investigación. Se valora la visibilidad y el impacto de estas producciones en la comunidad científica.
- **Relevancia y pertinencia de las líneas de investigación:** se evalúa si las investigaciones abordan problemas relevantes para la sociedad, el sector productivo o el avance del conocimiento. Se busca la alineación con las prioridades nacionales y globales de investigación.
- **Formación de investigadores:** se analiza la capacidad de la universidad para formar nuevos investigadores a través

de programas de posgrado (maestrías y doctorados) y la inserción de jóvenes talentos en equipos de investigación.

- **Financiamiento y gestión de proyectos:** se evalúa la capacidad para obtener fondos de investigación (nacionales e internacionales) y la eficiencia en la gestión de los proyectos, incluyendo la asignación de recursos y el cumplimiento de cronogramas.

En la **evaluación de la extensión y vinculación con la sociedad**, los criterios incluyen (Bernal *et al.*, 2023; Paredes, Consuegra & Acosta, 2025):

- **Impacto social:** se mide la contribución de los proyectos y programas de extensión a la solución de problemas sociales, el desarrollo comunitario, la transferencia de conocimiento y tecnología, y la mejora de la calidad de vida de la población. Se valora la participación de la comunidad en el diseño e implementación de estos proyectos.
- **Pertinencia de las actividades:** se evalúa si las actividades de extensión responden a necesidades reales de la sociedad y si están alineadas con la misión y visión de la universidad. Se busca la bidireccionalidad en la relación universidad-sociedad.

- **Participación de la comunidad universitaria:** se analiza el grado de involucramiento de docentes, estudiantes y personal administrativo en las actividades de extensión, fomentando el aprendizaje-servicio y la responsabilidad social universitaria.
- **Sostenibilidad y escalabilidad:** se evalúa la capacidad de los proyectos de extensión para generar impacto a largo plazo y para ser replicados o escalados a otras comunidades o contextos.

La evaluación de la investigación y la extensión es crucial para que las universidades demuestren su relevancia y su compromiso con el desarrollo social y económico, más allá de la formación de profesionales.

Recientemente, la evaluación de la investigación ha ampliado su mirada más allá de las métricas tradicionales (*como el número de publicaciones*), incorporando criterios de **investigación responsable** e **impacto social**. Esto incluye la evaluación de la **ciencia abierta** (*open access*, *datos abiertos*), la **transferencia tecnológica**, la **co-creación de conocimiento con actores sociales** y el **impacto en políticas públicas**.

En cuanto a la extensión, se valora cada vez más la **bidireccionalidad** y la **sostenibilidad** de los proyectos, así como su **contribución a los ODS**. La evaluación de ambas funciones se enriquece con metodologías mixtas que combinan indicadores cuantitativos con narrativas de impacto y estudios de caso, permitiendo una comprensión más profunda de su contribución real al desarrollo (Martín *et al.*, 2020).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Evaluación de la investigación y la extensión: *se analiza la productividad científica, la pertinencia de las líneas de investigación, la formación de investigadores y el impacto social. En extensión, se valora la bidireccionalidad, la sostenibilidad y la participación comunitaria. Se incorporan métricas alternativas (altmetrics) y narrativas de impacto para evaluar la contribución real al desarrollo.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede medirse el impacto social de la investigación más allá de las publicaciones?*
- ★ *¿Qué mecanismos aseguran que la extensión universitaria sea co-creativa y no asistencialista?*

2.2.3. Evaluación de la gestión institucional

La evaluación de la gestión institucional se refiere al análisis de la eficiencia, eficacia y transparencia de los procesos administrativos y de soporte que sustentan el funcionamiento de la universidad. Una gestión de calidad es fundamental para optimizar el uso de los recursos y garantizar un entorno propicio para el desarrollo de las funciones académicas, de investigación y de extensión (Pachas *et al.*, 2020).

Los aspectos clave a evaluar en la gestión institucional incluyen:

- **Planificación estratégica:** se evalúa la existencia de un plan estratégico claro y coherente, su alineación con la misión y visión institucional, y la participación de la comunidad en su formulación. Se analiza la capacidad de la institución para definir objetivos, indicadores y metas, y para monitorear su cumplimiento.
- **Gestión de recursos humanos:** se evalúa la política de selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional del personal docente, investigador y administrativo. Se busca un ambiente laboral que fomente la motivación, el compromiso y el bienestar.

- **Gestión financiera:** se analiza la transparencia en el manejo de los recursos económicos, la eficiencia en la asignación presupuestaria, la capacidad para generar ingresos propios y la sostenibilidad financiera de la institución. La rendición de cuentas es un aspecto fundamental.
- **Infraestructura y servicios de apoyo:** se evalúa la calidad y adecuación de las instalaciones físicas, los sistemas de información y comunicación, los servicios de bienestar estudiantil, las bibliotecas, los centros de cómputo y otros servicios que apoyan el quehacer universitario.
- **Gobernanza y transparencia:** se analiza la estructura de gobierno de la universidad, los mecanismos de toma de decisiones, la participación de los diferentes estamentos y la transparencia en la gestión. Una buena gobernanza es clave para la credibilidad y la legitimidad institucional.
- **Sistemas de información:** se evalúa la existencia y funcionalidad de sistemas de información robustos que permitan la recopilación, procesamiento y análisis de datos para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. La disponibilidad de información confiable es esencial para la gestión de la calidad.

La evaluación de la gestión institucional no solo busca identificar deficiencias, sino también promover la innovación en los procesos administrativos y la adopción de buenas prácticas que contribuyan a la eficiencia y la calidad global de la universidad. Es un componente vital para asegurar que la institución opere de manera efectiva y sostenible.

En el contexto actual, la evaluación de la gestión se ha visto transformada por la **digitalización** y la **gestión basada en datos**. Se evalúa la capacidad de la institución para implementar **gobiernos digitales**, garantizar la ciberseguridad de la información y utilizar **plataformas integradas de gestión** que optimizan procesos como la admisión, registro académico y atención al usuario.

Asimismo, se presta creciente atención a la **sostenibilidad ambiental y económica** de las operaciones universitarias, evaluando políticas de eficiencia energética, reducción de residuos y compras responsables. La agilidad organizacional y la capacidad de respuesta ante crisis (*como se evidenció durante la pandemia*) se han convertido en dimensiones críticas de una gestión moderna y resiliente (Valencia *et al.*, 2022).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Evaluación de la gestión institucional: *analiza la planificación estratégica, gestión de recursos humanos y financieros, infraestructura, gobernanza y sistemas de información. Se promueve la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad. La digitalización ha transformado la gestión, incorporando plataformas integradas, ciberseguridad y políticas de sostenibilidad ambiental.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué indicadores permiten evaluar la agilidad organizacional en contextos de crisis?*
- ★ *¿Cómo puede la gestión institucional integrar la sostenibilidad como criterio de calidad?*

En la figura 5 se resumen los aspectos a tener en cuenta en las áreas clave de evaluación en las universidades.

Conocer las áreas clave de evaluación en las universidades es fundamental para comprender cómo se articula la calidad en cada dimensión sustantiva del quehacer académico. La evaluación de la docencia, la investigación, la extensión y la gestión institucional permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora con base en evidencia contextualizada. Establecer estrategias para su adecuada gestión no solo garantiza la coherencia entre misión

institucional y resultados, sino que también promueve la transparencia, la pertinencia social y la sostenibilidad de los procesos.

Figura 5. *Áreas clave de evaluación en las universidades.*

Fuente: *elaboración propia.*

Cuando estas áreas se abordan de manera integrada y estratégica, se generan condiciones para alcanzar niveles cualitativos superiores, consolidar una cultura de mejora continua y fortalecer el impacto universitario en su entorno.

2.3 Metodologías y criterios utilizados en la región

La evaluación de la calidad en la educación superior de América Latina y el Caribe se apoya en una diversidad de

metodologías y criterios que buscan adaptarse a las particularidades de cada sistema universitario y a los objetivos específicos de cada proceso evaluativo. A pesar de esta diversidad, existen elementos comunes y tendencias que reflejan un esfuerzo regional por estandarizar y mejorar la calidad de la educación superior.

2.3.1. Indicadores de calidad y métricas comparativas

Los indicadores de calidad son herramientas fundamentales para la medición y el seguimiento del desempeño universitario. Permiten cuantificar aspectos clave de la calidad y facilitan la comparación entre instituciones o programas, así como la evolución a lo largo del tiempo. En la región, se utilizan diversos tipos de indicadores, que pueden clasificarse en (Luna *et al.*, 2021; Giler *et al.*, 2023; Arias Ortiz *et al.*, 2024):

- **Indicadores de insumo:** miden los recursos disponibles para la institución o programa, como el número de docentes con doctorado, la inversión en investigación, el tamaño de las bibliotecas o la infraestructura física. Aunque importantes, no garantizan por sí mismos la calidad de los resultados.
- **Indicadores de proceso:** evalúan la eficiencia y eficacia de los procesos internos, como la relación docente-estudiante, la tasa de retención, la tasa de graduación, la

duración de los estudios o la eficiencia en la gestión administrativa. Estos indicadores reflejan cómo se utilizan los recursos y cómo se desarrollan las actividades clave.

- **Indicadores de producto/resultado:** miden los logros y el impacto de la institución o programa, como la empleabilidad de los egresados, el número de publicaciones científicas, las patentes, los premios obtenidos por estudiantes o docentes, o el impacto social de los proyectos de extensión. Estos son considerados los indicadores más relevantes para evaluar la calidad final.
- **Indicadores de impacto:** evalúan las consecuencias a largo plazo de la actividad universitaria en la sociedad, como la contribución al desarrollo económico, social y cultural de la región, la formación de líderes o la solución de problemas complejos.
- **Las métricas comparativas:** por su parte, permiten a las universidades posicionarse en relación con otras instituciones, ya sea a nivel nacional, regional o internacional. Los rankings universitarios, aunque a menudo criticados por su metodología, son un ejemplo de métricas comparativas que influyen en la percepción pública de la calidad. Sin embargo, es crucial que las universidades desarrollen sus propios indicadores y

métricas, adaptados a su misión y contexto, para una evaluación más pertinente y significativa.

La construcción de indicadores de calidad debe ser un proceso participativo y transparente, que involucre a la comunidad universitaria y a los actores externos relevantes. Además, es fundamental que los indicadores sean válidos (*midan lo que realmente pretenden medir*), confiables (*produzcan resultados consistentes*) y útiles (*proporcionen información relevante para la toma de decisiones y la mejora*).

En años recientes, se observa en la región una creciente articulación entre los sistemas de indicadores nacionales y marcos internacionales de medición de la calidad, como los vinculados a los ODS de la ONU. Esto ha impulsado la inclusión de indicadores de impacto social, sostenibilidad ambiental y equidad (ejemplo: *acceso y resultados de grupos históricamente excluidos*) en los procesos evaluativos.

Paralelamente, existe un debate crítico sobre el uso de rankings internacionales, destacándose la necesidad de desarrollar métricas comparativas propias de la región que capturen su diversidad, misión social y pertinencia contextual, más allá de lógicas puramente competitivas o de mercado. Esta evolución refleja un esfuerzo por equilibrar la

comparabilidad global con la relevancia local (Alonso *et al.*, 2019; 2021).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Indicadores de calidad y métricas comparativas: *los indicadores se clasifican en insumo, proceso, producto y impacto. Permiten medir el desempeño y compararlo entre instituciones. Se promueve el desarrollo de métricas propias que reflejen la misión social y diversidad regional, más allá de rankings globales. Se incorporan indicadores vinculados a los ODS, equidad y sostenibilidad.*

Preguntas de reflexión:

- *¿Qué riesgos implica depender exclusivamente de rankings internacionales?*
- *¿Cómo pueden las universidades construir indicadores que reflejen su identidad y contexto?*

2.3.2. Herramientas e instrumentos de medición

Para recopilar la información necesaria para la evaluación, se utilizan diversas herramientas e instrumentos de medición, que varían según el objeto y el propósito de la evaluación. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos es fundamental para obtener una visión completa y matizada de la calidad universitaria (Gorina & Alonso, 2012, 2017).

Entre las herramientas e instrumentos más comunes se encuentran (Gibert *et al.*, 2024):

- **Encuestas:** ampliamente utilizadas para recopilar información sobre la percepción de la calidad por parte de estudiantes, docentes, egresados, empleadores y personal administrativo. Permiten obtener datos cuantitativos sobre satisfacción, pertinencia de los programas, calidad de la enseñanza, entre otros aspectos.
- **Entrevistas:** permiten profundizar en las percepciones y experiencias de los actores clave, obteniendo información cualitativa rica y detallada. Se utilizan con directivos, docentes, estudiantes y otros stakeholders para comprender las causas de los problemas y las oportunidades de mejora.

Grupos focales: facilitan el debate y la construcción colectiva de significados sobre la calidad. Son útiles para explorar temas complejos, identificar consensos y disensos, y generar ideas para la mejora.

Análisis documental: implica la revisión de documentos institucionales como planes estratégicos, informes de autoevaluación, planes de estudio, reglamentos, informes de

investigación, publicaciones y otros registros que proporcionan evidencia sobre el desempeño de la institución.

Bases de datos y sistemas de información: son esenciales para recopilar y procesar grandes volúmenes de datos cuantitativos sobre matrícula, tasas de graduación, rendimiento académico, producción científica, empleabilidad de egresados, entre otros. La disponibilidad de sistemas de información robustos es crucial para una evaluación basada en evidencia.

Visitas de pares externos: constituyen una herramienta fundamental en los procesos de evaluación externa y acreditación. Un equipo de expertos visita la institución, interactúa con la comunidad universitaria, revisa la documentación y emite un informe con recomendaciones y un juicio de valor. Esta herramienta aporta una perspectiva externa y objetiva.

Portafolios y rúbricas: utilizados en la evaluación del aprendizaje estudiantil y del desempeño docente. Los portafolios permiten recopilar evidencias del trabajo y el progreso a lo largo del tiempo, mientras que las rúbricas proporcionan criterios claros y transparentes para evaluar el nivel de logro de competencias.

La selección de las herramientas e instrumentos debe ser coherente con los objetivos de la evaluación y garantizar la validez y confiabilidad de los datos recopilados. La capacitación del personal involucrado en la recolección y análisis de datos es fundamental para asegurar la calidad del proceso evaluativo.

La digitalización ha revolucionado las herramientas de medición, permitiendo el uso de plataformas integradas de gestión de datos que centralizan información académica, financiera y de investigación. Herramientas de análisis de aprendizaje (*Learning Analytics*) y minería de datos educativos permiten ahora identificar tendencias, prever riesgos de deserción y personalizar trayectorias formativas.

Asimismo, se han incorporado rúbricas digitales interactivas y portafolios electrónicos que facilitan la evaluación por competencias y la autogestión del aprendizaje. Para la evaluación de la investigación, las métricas alternativas (*altmetrics*) que capturan el impacto social del conocimiento en redes sociales y medios son cada vez más complementarios a las citaciones tradicionales.

Estas herramientas, no obstante, exigen robustos protocolos de ética de datos y alfabetización digital de los evaluadores

para evitar sesgos algorítmicos y proteger la privacidad (Gibert *et al.*, 2024; Mayet, Alonso y Gorina, 2024).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Herramientas e instrumentos de medición: *incluyen encuestas, entrevistas, grupos focales, análisis documental, visitas de pares, portafolios y rúbricas. La digitalización ha potenciado el uso de plataformas integradas, learning analytics y altmetrics. Se requiere ética en el manejo de datos y formación de evaluadores para evitar sesgos y proteger la privacidad.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué criterios deben guiar la selección de instrumentos de evaluación en contextos diversos?*

★ *¿Cómo garantizar la ética y la equidad en el uso de tecnologías evaluativas?*

2.3.3. Experiencias exitosas y lecciones aprendidas en América Latina y el Caribe

La región de América Latina y el Caribe ha acumulado una vasta experiencia en procesos de evaluación de la calidad, con numerosas iniciativas exitosas y valiosas lecciones aprendidas. Estas experiencias demuestran la capacidad de las universidades y los sistemas nacionales para adaptarse, innovar y avanzar hacia la excelencia.

Entre las experiencias exitosas, se pueden destacar:

- **Consolidación de agencias nacionales de aseguramiento de la calidad:** países como Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia han desarrollado agencias nacionales robustas que han institucionalizado los procesos de evaluación y acreditación, contribuyendo a elevar los estándares de calidad en sus sistemas de educación superior (Martínez Iñiguez & Tobón, 2017). Estas agencias han logrado un equilibrio entre la autonomía universitaria y la rendición de cuentas pública.
- **Desarrollo de modelos de autoevaluación participativos:** muchas universidades han implementado procesos de autoevaluación que involucran activamente a toda la comunidad, generando un fuerte sentido de apropiación y compromiso con la mejora. Estos procesos han permitido identificar fortalezas y debilidades de manera interna, sentando las bases para planes de mejora efectivos (Ávila & Jiménez, 2020).
- **Fomento de la cultura de la mejora continua:** la evaluación ha dejado de ser un evento aislado para convertirse en un ciclo permanente de planificación, ejecución, verificación y ajuste. Las instituciones han internalizado la importancia de la retroalimentación

constante y la adaptación a los cambios del entorno (Peña, Almuiñas & Galarza, 2018).

- **Uso de tecnologías para la gestión de la calidad:** la implementación de sistemas de información y plataformas tecnológicas ha facilitado la recopilación, procesamiento y análisis de datos para la evaluación, mejorando la eficiencia y la transparencia de los procesos (Gutiérrez, 2018).
- **Articulación entre evaluación y planificación estratégica:** las universidades más exitosas han logrado integrar la evaluación en su planificación estratégica, utilizando los resultados para ajustar sus objetivos, reasignar recursos y diseñar nuevas iniciativas que impulsen la calidad (Almuiñas & Galarza, 2020).

Sin embargo, también se han extraído importantes lecciones aprendidas:

- **La importancia de la contextualización:** los modelos y criterios de evaluación deben adaptarse a las realidades socioeconómicas y culturales de cada país y región. La importación acrítica de modelos externos puede generar resistencias y resultados poco pertinentes.
- **Superar la visión punitiva de la evaluación:** es fundamental comunicar el propósito formativo de la evaluación y construir confianza para que no sea percibida

como un mecanismo de control o sanción, sino como una oportunidad de crecimiento.

- **Fortalecer la capacidad institucional:** muchas universidades requieren apoyo en el desarrollo de capacidades para la gestión de la calidad, incluyendo la formación de personal en metodologías de evaluación, el uso de herramientas tecnológicas y la gestión del cambio.
- **Garantizar la sostenibilidad de los procesos:** los procesos de evaluación y mejora continua requieren recursos financieros, humanos y tecnológicos sostenibles a largo plazo. La dependencia excesiva de proyectos o financiamiento externo puede comprometer su continuidad.
- **Promover la transparencia y la rendición de cuentas:** la publicación de los resultados de la evaluación y la acreditación, así como los planes de mejora, es fundamental para generar confianza pública y legitimar los procesos.

Estas experiencias y lecciones aprendidas son un activo invaluable para las universidades de América Latina y el Caribe en su camino hacia la excelencia. Demuestran que, a pesar de los desafíos, es posible construir sistemas de aseguramiento de la calidad robustos y pertinentes que

contribuyan al desarrollo de la educación superior y al progreso de la región.

Entre las experiencias más innovadoras recientes destacan los desarrollos de **acreditación basada en resultados de aprendizaje** y competencias, como los impulsados por agencias en Chile y Colombia, que vinculan más estrechamente la evaluación con el perfil de egreso.

Asimismo, la **evaluación institucional con enfoque de género y diversidad** ha ganado terreno, con países como México y Argentina incorporando indicadores específicos para medir la equidad y la inclusión al interior de las universidades.

Una lección clave aprendida es la necesidad de **flexibilizar los modelos de evaluación** para instituciones con vocación diferenciada (ejemplo: *universidades interculturales o técnicas*), evitando la aplicación de criterios homogéneos que no reconocen su contribución específica al desarrollo regional.

Finalmente, la pandemia aceleró la **evaluación remota** y **virtual** de programas e instituciones, demostrando que es posible mantener la rigurosidad de los procesos mediante el uso estratégico de tecnologías, aunque también evidenció brechas digitales que deben ser atendidas.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Experiencias exitosas y lecciones aprendidas en América Latina y el Caribe: *la región ha consolidado agencias nacionales, desarrollado autoevaluaciones participativas y fomentado la mejora continua. Se destacan avances en acreditación por competencias, evaluación con enfoque de género y flexibilidad para instituciones diferenciadas. La pandemia aceleró la evaluación remota, revelando brechas digitales y oportunidades de innovación.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué condiciones permiten adaptar modelos de evaluación sin perder rigurosidad?*
- ★ *¿Cómo pueden las lecciones aprendidas fortalecer la equidad en los sistemas de calidad?*

En la figura 6 se resumen las principales metodologías y criterios de evaluación de la calidad en la educación superior utilizados en América Latina y el Caribe.

Conocer las principales metodologías y criterios de evaluación de la calidad en la educación superior utilizados en América Latina y el Caribe es esencial para garantizar procesos universitarios que no solo cumplan con estándares técnicos,

sino que respondan con pertinencia a los desafíos sociales, culturales y económicos de la región.

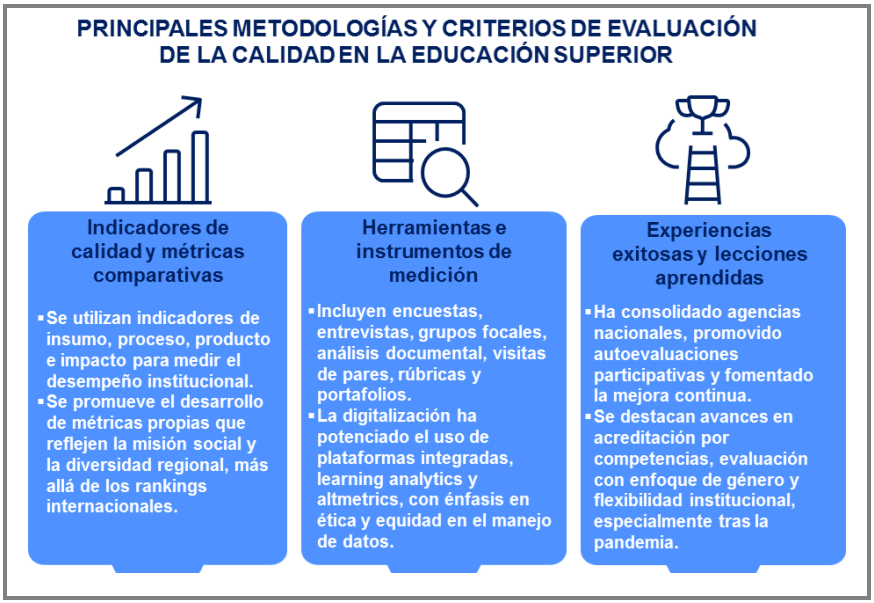


Figura 6. *Principales metodologías y criterios de evaluación de la calidad en la educación superior utilizados en la región.*

Fuente: *elaboración propia.*

La comprensión profunda de indicadores, herramientas de medición y experiencias exitosas permite a las instituciones diseñar estrategias contextualizadas, éticas y sostenibles que promuevan la mejora continua. Además, facilita la articulación entre autoevaluación y evaluación externa, el desarrollo de métricas propias y la incorporación de enfoques inclusivos y transdisciplinarios.

Esta apropiación crítica de los criterios regionales fortalece la capacidad institucional para alcanzar niveles cualitativos superiores, consolidar su legitimidad ante la sociedad y generar un impacto real en el entorno.

Resumen de ideas del capítulo

Este capítulo ha profundizado en la evaluación de procesos universitarios como una herramienta esencial para la mejora continua en América Latina y el Caribe. Se definió la evaluación como un proceso sistemático de recolección y análisis de información para emitir juicios de valor y tomar decisiones informadas, destacando diversas tipologías según su propósito (*diagnóstica*, *formativa*, *sumativa*), el agente evaluador (*interna*, *externa*, *coevaluación*) y el objeto de evaluación (*institucional*, *programas*, *docentes*). Se enfatizó la complementariedad de los enfoques formativos, orientados a la retroalimentación y el aprendizaje, y sumativos, enfocados en la rendición de cuentas y la certificación.

Se identificaron las áreas clave de evaluación en las universidades: la evaluación académica y curricular, que abarca la pertinencia de los planes de estudio, la calidad de la enseñanza y los resultados de aprendizaje; la evaluación de la investigación y la extensión, que mide la productividad

científica, la relevancia de las líneas de investigación y el impacto social de los proyectos; y la evaluación de la gestión institucional, que analiza la eficiencia de los procesos administrativos, la gestión de recursos y la gobernanza.

Finalmente, se exploraron las metodologías y criterios utilizados en la región, incluyendo el uso de indicadores de calidad (*insumo*, *proceso*, *producto*, *impacto*) y métricas comparativas. Se detallaron herramientas e instrumentos de medición como encuestas, entrevistas, análisis documental, visitas de pares externos y sistemas de información.

Se concluyó con la revisión de experiencias exitosas y lecciones aprendidas en América Latina y el Caribe, resaltando la consolidación de agencias nacionales, el desarrollo de autoevaluaciones participativas y la importancia de la contextualización y la sostenibilidad de los procesos evaluativos para avanzar hacia la excelencia universitaria.

La tabla 2 integra los principales contenidos tratados en el capítulo 2.

Tabla 2. *Evaluación de procesos universitarios en América Latina y el Caribe.*

Tema central	Aspectos esenciales
Conceptos y tipologías de evaluación	*La evaluación es sistemática y clasificada según propósito (diagnóstica, formativa, sumativa), agente (auto, hetero, coevaluación) y objeto (docencia, aprendizaje, investigación, gestión).*
Enfoques formativos y sumativos	*El enfoque formativo mejora procesos en tiempo real; el sumativo certifica logros. Su integración permite retroalimentación continua y transparencia institucional.*
Evaluación interna y externa	*La autoevaluación promueve reflexión y compromiso; la evaluación externa aporta objetividad, validación y comparabilidad. Ambas se complementan para fortalecer la calidad.*
Evaluación académica y curricular	*Analiza planes de estudio, calidad docente, resultados de aprendizaje y recursos. Se incorporan competencias transversales y criterios de internacionalización.*
Evaluación de la investigación y la extensión	*Evalúa productividad científica, impacto social, formación de investigadores y bidireccionalidad en la vinculación. Se incorporan métricas alternativas y narrativas de impacto.*
Evaluación de la gestión institucional	*Examina planificación, gestión de recursos, infraestructura, gobernanza y sostenibilidad. Se promueve eficiencia, transparencia y uso de tecnologías digitales.*
Indicadores de calidad y métricas comparativas	*Se utilizan indicadores de insumo, proceso, producto e impacto. Se promueve el desarrollo de métricas propias que reflejen misión y diversidad institucional.*
Herramientas e instrumentos de medición	*Incluyen encuestas, entrevistas, rúbricas, portafolios, visitas de pares y plataformas digitales. Se enfatiza la ética y equidad en el manejo de datos.*
Experiencias exitosas y lecciones aprendidas	*Se destacan avances en acreditación por competencias, enfoque de género, autoevaluaciones participativas y flexibilidad institucional, especialmente tras la pandemia.*

Fuente: *elaboración propia.*

CAPÍTULO 3. ACREDITACIÓN DE PROCESOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

«La acreditación no es una medalla, es un espejo. Refleja el compromiso de una institución con la excelencia, la transparencia y la confianza pública. En América Latina y el Caribe, acreditar es afirmar que la calidad no es una promesa, sino una práctica sostenida»

Introducción de capítulo

La acreditación se ha consolidado como un mecanismo fundamental en el aseguramiento de la calidad de la educación superior a nivel global. En América Latina y el Caribe, donde la expansión y diversificación de la oferta educativa han sido vertiginosas, la acreditación emerge como una herramienta clave para garantizar la confianza pública, fomentar la mejora continua y promover la comparabilidad y el reconocimiento de los títulos y programas. Más allá de ser un mero sello de aprobación, la acreditación es un proceso dinámico que impulsa a las instituciones a reflexionar sobre su quehacer y a elevar sus estándares de excelencia.

Este capítulo se dedicará a desentrañar los conceptos y alcances de la acreditación universitaria. Se distinguirá entre la acreditación institucional y la acreditación por programas, y se analizarán las funciones y beneficios que este proceso confiere tanto a las instituciones como a los estudiantes y a la sociedad en general. Asimismo, se aclararán las diferencias fundamentales entre acreditación y certificación, conceptos que a menudo se confunden pero que poseen propósitos y metodologías distintas.

Posteriormente, se explorarán los diversos modelos de acreditación que operan en América Latina y el Caribe. Se

examinarán los sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad que han surgido en la región, así como los mecanismos regionales e internacionales de reconocimiento que buscan facilitar la movilidad académica y profesional. Se abordarán los retos y oportunidades que se presentan para la armonización regional de los procesos de acreditación, un aspecto crucial para la integración educativa en el continente.

Finalmente, el capítulo analizará el impacto de la acreditación en la excelencia universitaria. Se investigará cómo este proceso contribuye a la mejora de los procesos académicos y administrativos, al fortalecimiento de la reputación y competitividad de las instituciones, y a los efectos positivos en la empleabilidad de los egresados y en la calidad de la investigación. Al concluir este capítulo, el lector tendrá una comprensión exhaustiva de la acreditación como un motor de transformación y un garante de la calidad en la educación superior latinoamericana y caribeña.

3.1 Conceptos y alcances de la acreditación universitaria

La acreditación universitaria es un proceso formal y voluntario, aunque en muchos países se ha vuelto obligatorio, mediante el cual una institución o programa de educación superior es evaluado por una agencia externa e independiente para determinar si cumple con estándares de calidad

preestablecidos. Su objetivo principal es asegurar la calidad de la oferta educativa y fomentar la mejora continua. La acreditación no es un fin en sí misma, sino una herramienta para garantizar la confianza pública en la educación superior.

3.1.1. Acreditación institucional y por programas

La acreditación en la educación superior se puede clasificar principalmente en dos tipos, dependiendo del objeto de la evaluación:

- **Acreditación institucional:** se refiere a la evaluación de la universidad en su conjunto, abarcando todas sus funciones (*docencia*, *investigación*, *extensión*, *gestión*) y su cumplimiento con los estándares de calidad establecidos para la institución. Este tipo de acreditación evalúa la misión, visión, gobernanza, recursos, infraestructura, procesos académicos y administrativos, y el impacto general de la universidad. Es un reconocimiento global de la calidad de la institución como un todo (Salinas, 2024). La acreditación institucional es fundamental para la reputación y el reconocimiento de la universidad en el ámbito nacional e internacional.
- **Acreditación por programas:** se enfoca en la evaluación de un programa académico específico (carrera de pregrado, maestría, doctorado) dentro de una institución. Examina la

pertinencia del plan de estudios, la calidad de los docentes, los recursos de aprendizaje, los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la infraestructura específica del programa y su alineación con las necesidades del mercado laboral y la sociedad. Este tipo de acreditación asegura que un programa en particular cumple con los estándares de calidad para la formación de profesionales en un área específica (Medina & Valdez, 2011).

Ambos tipos de acreditación son complementarios y contribuyen al aseguramiento de la calidad. La acreditación institucional proporciona un marco de calidad general para la universidad, mientras que la acreditación por programas garantiza la calidad de las ofertas educativas específicas. En muchos sistemas, la acreditación institucional es un requisito previo o facilita la acreditación de programas.

En la práctica contemporánea, se observa una tendencia creciente hacia la **complementariedad** y **articulación** entre ambos tipos de acreditación. Algunos sistemas han desarrollado modelos de «*acreditación integrada*», donde la evaluación institucional incluye una muestra representativa de programas, buscando sinergias y reduciendo la carga administrativa.

Paralelamente, emerge con fuerza la **acreditación por áreas de conocimiento** o *clusters* de programas afines, que permite una evaluación más eficiente y con criterios especializados. Estos desarrollos reflejan un esfuerzo por mantener el rigor de la evaluación mientras se optimizan recursos y se reconoce la creciente complejidad y diversificación de la oferta educativa superior (ANEAES, 2024).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Acreditación institucional y por programas: *la acreditación puede ser institucional (evaluación global de la universidad) o por programas (evaluación específica de carreras). La institucional considera misión, gobernanza, recursos y procesos académicos; la de programas analiza currículo, docentes, infraestructura y resultados. Ambas son complementarias y fortalecen el aseguramiento de la calidad. La tendencia actual apunta a modelos integrados y por áreas de conocimiento, optimizando recursos y especialización.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué ventajas ofrece la acreditación por áreas frente a la acreditación individual de programas?*

★ *¿Cómo puede una universidad articular ambos tipos de acreditación para maximizar su impacto?*

3.1.2. Funciones y beneficios de la acreditación

La acreditación cumple múltiples funciones y ofrece importantes beneficios para las instituciones de educación superior, los estudiantes, los empleadores y la sociedad en general (Espinosa, 2015; Moreira-Choez *et al.*, 2022):

Funciones:

- *Aseguramiento de la calidad:* es la función primordial. La acreditación verifica que las instituciones y programas cumplen con estándares mínimos de calidad, protegiendo así a los estudiantes y al público de ofertas educativas deficientes.
- *Fomento de la mejora continua:* el proceso de autoevaluación y la retroalimentación de los pares externos impulsan a las instituciones a identificar áreas de mejora y a implementar planes de acción para elevar sus estándares.
- *Rendición de cuentas:* la acreditación proporciona un mecanismo transparente para que las instituciones rindan cuentas a la sociedad sobre la calidad de sus servicios educativos.
- *Información para la toma de decisiones:* ofrece información confiable a estudiantes y padres para elegir programas e instituciones, y a empleadores para evaluar la calidad de los egresados.

– *Promoción de la comparabilidad y el reconocimiento:* Facilita el reconocimiento de títulos y créditos entre instituciones y países, promoviendo la movilidad académica y profesional.

Beneficios:

- **Para las instituciones:**
  – *Mejora de la calidad interna:* el proceso de autoevaluación y la implementación de planes de mejora conducen a una optimización de los procesos académicos y administrativos.
  – *Fortalecimiento de la reputación y el prestigio:* la acreditación es un sello de calidad que mejora la imagen de la institución y su atractivo para estudiantes, docentes y socios estratégicos.
  – *Acceso a financiamiento y recursos:* en muchos países, la acreditación es un requisito para acceder a fondos públicos, becas o programas de apoyo.
  – *Atracción de talento:* las instituciones acreditadas son más atractivas para profesores e investigadores de alto nivel, así como para estudiantes talentosos.
  – *Movilidad académica:* facilita la celebración de convenios con otras universidades y la movilidad de estudiantes y docentes.
- **Para los estudiantes:**

- *Garantía de calidad:* asegura que el programa o institución cumple con estándares reconocidos, lo que protege su inversión en educación.
- *Reconocimiento de títulos:* los títulos obtenidos en instituciones acreditadas tienen mayor validez y reconocimiento en el mercado laboral y para estudios de posgrado.
- *Movilidad y transferencia de créditos:* facilita la transferencia de créditos entre instituciones y la continuación de estudios en el extranjero.
- *Mejores oportunidades de empleabilidad:* los egresados de programas acreditados suelen tener mayor credibilidad y mejores perspectivas laborales.

- **Para los empleadores y la sociedad:**
  - *Confianza en la calidad de los egresados:* los empleadores pueden confiar en que los profesionales formados en instituciones acreditadas poseen las competencias y conocimientos necesarios.
  - *Contribución al desarrollo social y económico:* la mejora de la calidad de la educación superior contribuye al desarrollo de capital humano calificado y a la solución de problemas sociales.

– *Transparencia y rendición de cuentas:* la acreditación proporciona información pública sobre la calidad de las instituciones, fortaleciendo la confianza de la sociedad en el sistema educativo.

Es clave destacar que, aunque distintos, ambos procesos pueden ser **complementarios** y **sinérgicos** dentro de una institución. Una universidad puede tener sus programas acreditados (aseguramiento de la calidad educativa) y, al mismo tiempo, contar con la certificación de sus sistemas de gestión bajo la norma ISO 21001 (específica para organizaciones educativas), lo que demostraría un compromiso integral con la excelencia.

Recientemente, la creciente demanda de formación a lo largo de la vida ha impulsado la certificación de **microcredenciales y badges digitales** por competencias específicas, un ámbito donde la certificación gana terreno como mecanismo ágil de reconocimiento, complementando pero no reemplazando a la acreditación formal de programas de grado y posgrado (Arroyave, 2023; Ávila, de Luna & Goméz, 2024).

En síntesis, la acreditación es un proceso integral que beneficia a todos los actores involucrados en la educación

superior, impulsando la calidad y la excelencia en el sistema educativo.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Funciones y beneficios de la acreditación: *la acreditación asegura calidad, fomenta mejora continua, facilita la rendición de cuentas y promueve el reconocimiento. Beneficia a instituciones (prestigio, financiamiento, alianzas), estudiantes (empleabilidad, movilidad, garantía de calidad) y sociedad (confianza en egresados, desarrollo). También impulsa la transparencia y la planificación estratégica. Es una herramienta clave para fortalecer la reputación y atraer talento.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede la acreditación contribuir a la equidad en el acceso a educación superior de calidad?*
- ★ *¿Qué riesgos existen si la acreditación se convierte en un fin más que en un medio?*

3.1.3. Diferencias entre acreditación y certificación

Aunque los términos acreditación y certificación a menudo se usan indistintamente, especialmente en el lenguaje coloquial, en el ámbito de la educación superior y la gestión de la calidad, se refieren a procesos distintos con propósitos y alcances diferentes (Bretaña & Álvarez, 2017; Bretaña *et al.*, 2022):

- **Acreditación:**
  - *Objeto:* evalúa la calidad de una institución educativa en su conjunto o de un programa académico específico. Se enfoca en la capacidad de la institución o programa para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos de calidad.
  - *Propósito:* asegurar la calidad educativa, fomentar la mejora continua y otorgar un reconocimiento público de que la institución o programa cumple con estándares de excelencia.
  - *Naturaleza:* es un proceso de evaluación externa, generalmente realizado por agencias especializadas e independientes, que culmina en un juicio de valor sobre la calidad global. Implica una autoevaluación previa y una visita de pares.
  - *Alcance:* se aplica a entidades (*instituciones o programas*) y su capacidad para ofrecer una educación de calidad.
  - *Vigencia:* la acreditación se otorga por un período determinado (*generalmente de 3 a 10 años*) y requiere procesos de renovación periódicos.
- **Certificación:**
  - *Objeto:* generalmente se aplica a individuos (*certificación de competencias*) o a sistemas de gestión (*certificación ISO*).

Verifica que un individuo posee ciertas habilidades o conocimientos, o que un sistema de gestión cumple con una norma específica.

- *Propósito:* validar que un individuo o un sistema cumple con requisitos predefinidos, a menudo relacionados con estándares técnicos o de procesos. No necesariamente implica un juicio sobre la calidad global de una institución educativa.
- *Naturaleza:* es un proceso de verificación o auditoría, realizado por organismos certificadores, que culmina en la emisión de un certificado. Para individuos, puede implicar la superación de exámenes o la demostración de experiencia.
- *Alcance:* se aplica a personas (*competencias*) o a procesos/sistemas (*normas de gestión*).
- *Vigencia:* puede ser permanente para individuos o requerir auditorías de seguimiento para sistemas de gestión.

En resumen, la acreditación se centra en la calidad de la oferta educativa de una institución o programa, mientras que la certificación se enfoca en la validación de competencias individuales o la conformidad con normas de gestión. Ambos son importantes para la calidad, pero operan en diferentes

niveles y con distintos propósitos. La acreditación es un proceso más amplio y complejo que abarca la calidad educativa en su totalidad, mientras que la certificación es más específica y se enfoca en aspectos particulares.

Un elemento diferenciador clave, y a menudo pasado por alto, radica en el **sujeto u objeto de evaluación**. La acreditación evalúa y reconoce la capacidad de una **institución o programa educativo completo** para cumplir su misión y asegurar la calidad de todo su proceso formativo, incluyendo su personal docente, infraestructura, recursos de aprendizaje y resultados de los estudiantes. Es un juicio global sobre la entidad educativa.

La certificación, en cambio, se aplica típicamente a **individuos** (*certificación de competencias profesionales, de idiomas, etc.*) o a **sistemas o procesos específicos** (*certificación ISO de gestión de calidad, ambiental, etc.*), verificando el cumplimiento de requisitos muy concretos y estandarizados, sin emitir un juicio sobre la calidad integral de la formación que se imparte. Esta distinción es fundamental para entender sus propósitos complementarios pero esencialmente diferentes en el ecosistema de la garantía de calidad.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Diferencias entre acreditación y certificación: *la acreditación evalúa instituciones o programas en su conjunto, mientras que la certificación valida competencias individuales o sistemas de gestión. La acreditación implica juicio de valor sobre la calidad educativa; la certificación verifica cumplimiento de requisitos específicos. Ambas son complementarias, pero operan en niveles distintos. La acreditación tiene mayor alcance y duración; la certificación es más técnica y puntual.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede una universidad integrar procesos de certificación sin diluir el enfoque de calidad educativa?*
- ★ *¿Qué implicaciones tiene confundir acreditación con certificación en la comunicación institucional?*

En la figura 7 se muestran los principales conceptos y alcances de la acreditación universitaria.

Conocer los conceptos y alcances de la acreditación universitaria es fundamental para diseñar estrategias de gestión que sean efectivas, pertinentes y sostenibles. La acreditación no solo valida el cumplimiento de estándares de calidad, sino que también orienta a las instituciones hacia la mejora continua, la transparencia y el reconocimiento público.

Comprender sus tipos —institucional y por programas—, sus beneficios para distintos actores, y su diferencia con procesos como la certificación, permite a las universidades planificar con claridad, asignar recursos estratégicamente y movilizar a la comunidad académica en torno a objetivos compartidos.

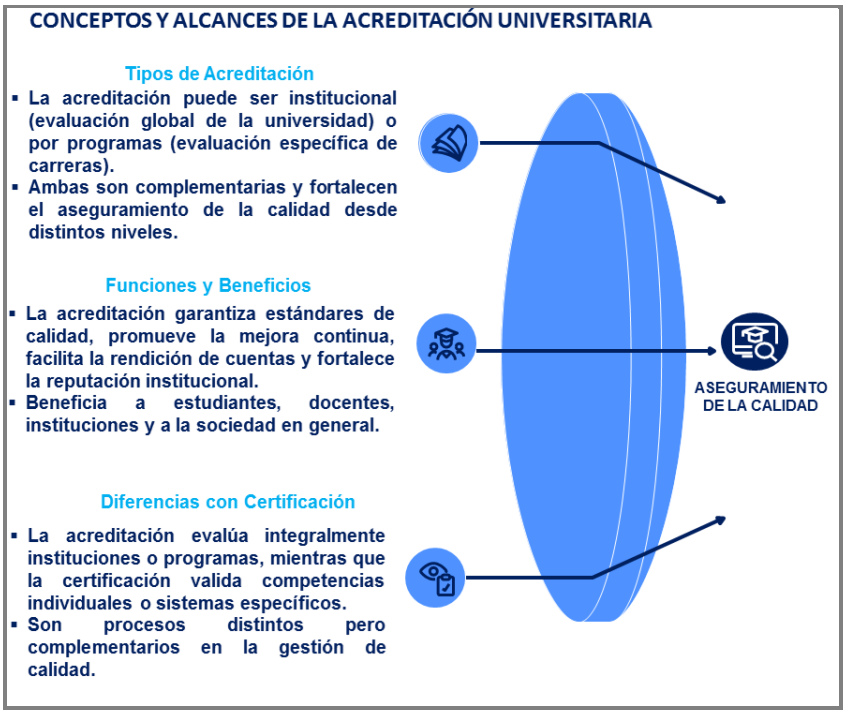


Figura 7. *Conceptos y alcances de la acreditación universitaria orientados al aseguramiento de la calidad.*

Fuente: *elaboración propia.*

Esta comprensión profunda transforma la acreditación en una herramienta de transformación institucional, más allá del

cumplimiento normativo, y la convierte en una oportunidad para fortalecer la identidad, la reputación y el impacto social de la universidad.

3.2 Modelos de acreditación en América Latina y el Caribe

La acreditación en América Latina y el Caribe ha evolucionado de manera significativa en las últimas décadas, adaptándose a las particularidades de cada país y a las tendencias globales en aseguramiento de la calidad. Si bien no existe un modelo único, se pueden identificar patrones comunes y desarrollos específicos que reflejan la diversidad y la riqueza de la región en esta materia.

3.2.1. Sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad

La mayoría de los países de América Latina y el Caribe han desarrollado sus propios sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad (SNAC) en educación superior. Estos sistemas suelen estar conformados por un conjunto de políticas, normativas, organismos y procesos que buscan garantizar y promover la calidad de las instituciones y programas universitarios. Aunque varían en su estructura y alcance, comparten objetivos comunes (Luna *et al.*, 2021).

Características comunes de los SNAC en la región:

- **Organismos especializados:** la creación de agencias o consejos nacionales de evaluación y acreditación (como la CNA en Colombia, CONEAU en Argentina, CACES en Ecuador, SINAES en Costa Rica, CACES en Ecuador) ha sido una constante. Estas entidades son responsables de diseñar las políticas de aseguramiento de la calidad, establecer los estándares, conducir los procesos de evaluación externa y otorgar la acreditación.
- **Marcos normativos:** los SNAC se sustentan en leyes y reglamentos que definen el rol de la acreditación, los criterios y procedimientos, y las responsabilidades de las instituciones. Estas normativas buscan dar coherencia y obligatoriedad a los procesos.
- **Procesos de autoevaluación y evaluación externa:** todos los sistemas contemplan la autoevaluación como un componente fundamental, seguido de una evaluación externa por pares académicos. Esta combinación busca equilibrar la reflexión interna con una mirada objetiva y comparativa.

- **Estándares y criterios de calidad:** cada SNAC define un conjunto de estándares y criterios que las instituciones y programas deben cumplir para ser acreditados. Estos suelen abarcar dimensiones como la misión y visión, el gobierno y la gestión, el currículo, el cuerpo docente, los estudiantes, la investigación, la extensión, los recursos y la infraestructura.
- **Carácter obligatorio o voluntario:** si bien la tendencia es hacia la obligatoriedad, algunos sistemas mantienen la acreditación como un proceso voluntario, especialmente para programas de posgrado o instituciones de larga trayectoria. Sin embargo, la presión del mercado y la necesidad de reconocimiento suelen incentivar la participación.
- **Enfoque en la mejora continua:** más allá de la rendición de cuentas, los SNAC buscan fomentar una cultura de mejora continua en las instituciones, utilizando los resultados de la evaluación y acreditación para la planificación estratégica y la implementación de planes de mejora.

La implementación de estos sistemas ha contribuido a una mayor transparencia, a la elevación de los estándares de

calidad y a una mayor confianza pública en la educación superior de la región. Sin embargo, también enfrentan desafíos relacionados con la sostenibilidad, la capacidad de las agencias y la adaptación a la diversidad de las instituciones.

Una evolución significativa en varios SNAC de la región es la incorporación de enfoques de **evaluación por resultados de aprendizaje y competencias**, que complementan o, en algunos casos, comienzan a suplantar los modelos tradicionales centrados en insumos y procesos. Países como Colombia, con su «*Acreditación de Alta Calidad*», y Chile, a través de la CNA, han avanzado en este sentido, exigiendo evidencias concretas del logro estudiantil y del impacto de los graduados.

Paralelamente, se observa un esfuerzo por **diversificar los criterios de calidad** para reconocer la misión diferenciada de las instituciones (universidades de investigación, técnicas, interculturales, etc.), evitando aplicar un mismo rasero a realidades heterogéneas. Este enfoque busca fomentar la diversidad institucional y la pertinencia, en lugar de la homogenización (Bretaña *et al.*, 2022).

Sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad: *los sistemas nacionales incluyen agencias, marcos normativos, procesos de autoevaluación y evaluación externa. Promueven estándares mínimos, mejora continua y rendición de cuentas. Algunos países avanzan hacia modelos por resultados y competencias. Se busca reconocer la diversidad institucional y evitar la homogenización. La articulación entre evaluación y planificación estratégica es clave.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué criterios permiten valorar la misión diferenciada de instituciones dentro de un sistema nacional?*

★ *¿Cómo puede un sistema nacional equilibrar exigencia técnica con pertinencia social?*

3.2.2. Mecanismos regionales e internacionales de reconocimiento

Además de los sistemas nacionales, existen mecanismos regionales e internacionales que buscan facilitar el reconocimiento de la calidad y la movilidad académica en América Latina y el Caribe. Estos mecanismos son claves en un contexto de creciente internacionalización de la educación superior (Pedró, 2023; Falcon, 2024).

- **Redes de agencias de acreditación:** organizaciones como la Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (RIACES) o la Red de Agencias Nacionales de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (REDNAC) promueven el intercambio de experiencias, la armonización de criterios y el reconocimiento mutuo entre las agencias de la región. Esto facilita la movilidad de estudiantes y profesionales al generar confianza en los procesos de acreditación de otros países.
- **Acuerdos de reconocimiento de títulos y créditos:** diversos convenios bilaterales y multilaterales buscan simplificar el reconocimiento de estudios, títulos y diplomas entre los países. Un ejemplo es el Convenio Regional de Reconocimiento de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO, que busca facilitar la movilidad académica y profesional en la región.
- **Acreditación internacional:** algunas instituciones y programas buscan acreditaciones otorgadas por agencias internacionales (como agencias estadounidenses o europeas) para validar su calidad a nivel global y atraer estudiantes y profesores de otras partes del mundo. Esto

es particularmente relevante para programas de posgrado o áreas con alta demanda internacional.

- **Marcos de cualificaciones:** aunque aún en desarrollo en muchos países, su creación busca describir los niveles de aprendizaje y las competencias asociadas a los títulos, facilitando su comparabilidad y reconocimiento a través de las fronteras.

Estos mecanismos son esenciales para construir un espacio regional de educación superior que fomente la colaboración, la movilidad y el intercambio de buenas prácticas, superando las barreras nacionales y promoviendo una visión más integrada de la calidad.

Un avance concreto en este ámbito es el desarrollo de iniciativas de armonización suprarregional, como el Espacio Común de Educación Superior Latinoamericano (ESCELA), que, aunque aún en etapas incipientes, busca emular logros del Proceso de Bolonia en Europa. Además, agencias de acreditación nacionales están cada vez más inmersas en procesos de evaluación por pares internacionales de sus propios sistemas, buscando el reconocimiento de organismos como el International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) o la Red

Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (RIACES).

Este reconocimiento mutuo entre agencias fortalece la confianza en los distintos sistemas nacionales y es un paso fundamental hacia la verdadera movilidad académica y profesional en la región.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Mecanismos regionales e internacionales de reconocimiento: *redes como RIACES y convenios UNESCO facilitan el reconocimiento mutuo de títulos y acreditaciones. La acreditación internacional fortalece la movilidad académica y la reputación institucional. Marcos de cualificaciones y metaevaluaciones entre agencias promueven confianza y armonización. Estos mecanismos son esenciales para la internacionalización y la cooperación regional.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué desafíos enfrenta la región para lograr reconocimiento mutuo sin perder soberanía educativa?*
- ★ *¿Cómo puede la acreditación internacional evitar la exclusión de instituciones con menos recursos?*

3.2.3. Retos y oportunidades para la armonización regional

La armonización de los sistemas de acreditación en América Latina y el Caribe presenta tanto retos significativos como grandes oportunidades para el futuro de la educación superior en la región (Martínez, Martínez & González, 2024; Gacel, Villalón & Vázquez, 2024).

Retos:

- *Diversidad de sistemas:* la heterogeneidad de los marcos legales, los criterios de calidad, los procedimientos y las estructuras institucionales en cada país dificulta la convergencia y el reconocimiento mutuo pleno.
- *Soberanía nacional:* los países son celosos de su soberanía en materia educativa, lo que puede generar resistencia a la adopción de estándares o mecanismos supranacionales.
- *Asimetrías en el desarrollo:* existen diferencias en la madurez de los sistemas de aseguramiento de la calidad entre los países, lo que puede generar desconfianza o dificultades en el reconocimiento.
- *Movilidad y fuga de cerebros:* si bien la armonización busca facilitar la movilidad, también existe el riesgo de una mayor fuga de talentos hacia países con sistemas educativos más desarrollados o con mejores oportunidades laborales.

Oportunidades:

- *Fortalecimiento de la calidad regional:* la armonización puede impulsar la mejora de la calidad en toda la región al promover el intercambio de buenas prácticas y la adopción de estándares más exigentes.
- *Mayor movilidad académica y profesional:* un sistema de reconocimiento más fluido facilitaría que estudiantes y profesionales puedan estudiar y trabajar en diferentes países de la región, enriqueciendo sus experiencias y contribuyendo al desarrollo regional.
- *Internacionalización de la educación superior:* la armonización fortalecería la posición de América Latina y el Caribe como un destino atractivo para estudiantes y académicos de otras partes del mundo, aumentando su visibilidad y competitividad global.
- *Colaboración y redes de conocimiento:* fomentaría la creación de redes de investigación, programas conjuntos y proyectos de cooperación entre universidades de diferentes países, potenciando la generación y difusión de conocimiento.
- *Respuesta a desafíos comunes:* la región comparte desafíos como la inclusión, la pertinencia, la financiación y la innovación. La armonización de los sistemas de calidad

puede facilitar una respuesta conjunta y más efectiva a estos retos.

La armonización regional no implica la uniformidad, sino la búsqueda de puntos de encuentro y mecanismos de compatibilidad que permitan la fluidez y el reconocimiento. Es un proceso gradual que requiere diálogo, confianza y un compromiso político sostenido, pero que ofrece un enorme potencial para el desarrollo de una educación superior de excelencia en América Latina y el Caribe.

Un desafío emergente es la **acreditación de modalidades educativas no tradicionales**, como la educación en línea, semipresencial y las microprogramas, que requieren estándares y mecanismos de evaluación específicos que muchos sistemas nacionales aún están desarrollando. La armonización regional en este punto es crucial para evitar la proliferación de ofertas de dudosa calidad y garantizar el reconocimiento de estos estudios.

Por otro lado, una oportunidad única reside en el potencial de desarrollar **marcos de cualificaciones regionales sectoriales** (por ejemplo: *en áreas prioritarias como ingeniería, salud o educación*), que facilitarían no solo la movilidad sino también la identificación de brechas de competencias a nivel continental. Superar estos retos y capitalizar estas

oportunidades requiere de una **voluntad política renovada** y una **mayor participación de las propias instituciones de educación superior** en el diseño de estos marcos comunes, asegurando que respondan a las necesidades reales del ecosistema educativo latinoamericano.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Retos y oportunidades para la armonización regional: *la armonización enfrenta retos como diversidad normativa, asimetrías institucionales y tensiones de soberanía. Pero ofrece oportunidades para fortalecer calidad, movilidad, colaboración y respuesta conjunta a desafíos comunes. Se promueve compatibilidad sin uniformidad, reconociendo misiones diferenciadas. La acreditación de modalidades no tradicionales y marcos sectoriales son claves emergentes.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué mecanismos pueden asegurar que la armonización respete la diversidad institucional?*
- ★ *¿Cómo puede la región avanzar hacia marcos comunes sin replicar modelos externos?*

En la figura 8 se presentar una síntesis de elementos claves asociados a los modelos de acreditación en América Latina y el Caribe.

Figura 8. *Síntesis asociada a elementos claves de los modelos de acreditación en América Latina y el Caribe.*

Fuente: *elaboración propia.*

Gestionar adecuadamente el impacto de la acreditación en la excelencia universitaria es clave para transformar este proceso en una verdadera palanca de desarrollo institucional. Más allá de cumplir con estándares externos, la acreditación debe ser entendida como una oportunidad estratégica para fortalecer la misión, mejorar la calidad académica, consolidar la cultura organizacional y generar confianza social.

Cuando se gestiona con visión, participación y compromiso, la acreditación impulsa la innovación, la mejora continua y el alineamiento entre los objetivos institucionales y las necesidades del entorno. Así, su impacto no se limita a una validación formal, sino que se traduce en una universidad más pertinente, transparente y capaz de liderar procesos de transformación educativa y social.

3.3 Impacto de la acreditación en la excelencia universitaria

La acreditación, más allá de ser un proceso de verificación de estándares, se ha revelado como un potente catalizador para la transformación y el logro de la excelencia en las instituciones de educación superior. Su impacto se extiende a diversas esferas del quehacer universitario, generando beneficios tangibles e intangibles que contribuyen a elevar la calidad global del sistema.

3.3.1. Mejora de procesos académicos y administrativos

Uno de los impactos más directos y significativos de la acreditación es la mejora sustancial de los procesos internos de las universidades, tanto en el ámbito académico como en el administrativo (Mantuano *et al.*, 2025). El proceso de autoevaluación, que precede a la evaluación externa, obliga a

las instituciones a realizar un diagnóstico exhaustivo de su funcionamiento, identificar fortalezas y debilidades, y proponer planes de mejora concretos (Cabrales, 2023).

En el ámbito académico, la acreditación impulsa:

- **Revisión y actualización curricular:** las universidades se ven motivadas a revisar la pertinencia de sus planes de estudio, la coherencia entre los objetivos de aprendizaje y los contenidos, y la adecuación de las metodologías pedagógicas. Esto conduce a currículos más actualizados, innovadores y alineados con las demandas del entorno.
- **Fortalecimiento del cuerpo docente:** se promueve la cualificación del profesorado, la actualización de sus conocimientos y el desarrollo de nuevas competencias pedagógicas. La acreditación suele exigir altos porcentajes de docentes con posgrado y experiencia relevante, lo que eleva la calidad de la enseñanza.
- **Optimización de los procesos de enseñanza-aprendizaje:** se fomenta la adopción de metodologías activas, el uso de tecnologías educativas y la implementación de sistemas de evaluación del aprendizaje más efectivos y transparentes. Esto se traduce en una mejor experiencia educativa para los estudiantes.

- **Mejora de la investigación y la vinculación:** la acreditación impulsa la definición de líneas de investigación pertinentes, el aumento de la producción científica, la formación de investigadores y el fortalecimiento de los proyectos de extensión y vinculación con la sociedad, asegurando su impacto y relevancia.

En el ámbito administrativo, la acreditación fomenta:

- **Eficiencia en la gestión de recursos**: se optimiza la asignación y el uso de los recursos financieros, humanos y materiales, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas. Esto incluye la mejora de los sistemas de información para una toma de decisiones más informada.
- **Racionalización de procesos**: se revisan y estandarizan los procesos administrativos (*admisión*, *registro*, *servicios estudiantiles*, *gestión de personal*), eliminando redundancias y mejorando la eficiencia. Esto se traduce en una mejor atención a la comunidad universitaria.
- **Fortalecimiento de la gobernanza:** se promueve una estructura de gobierno más transparente, participativa y efectiva, con roles y responsabilidades claras. La acreditación impulsa la adopción de buenas prácticas en la gestión institucional.

En definitiva, la acreditación actúa como un motor interno de cambio, impulsando a las universidades a una mejora continua y sistémica de todos sus procesos, lo que se traduce en una mayor calidad de la oferta educativa y una gestión más eficiente.

Un impacto contemporáneo notable es la aceleración de la **digitalización y la gestión basada en datos** impulsada por los procesos de acreditación. Las universidades han tenido que implementar o robustecer sus **sistemas de información integrales** que interconectan datos académicos, de investigación y gestión, permitiendo no solo una autoevaluación más ágil y fundamentada, sino también una toma de decisiones más estratégica. Además, la necesidad de evidenciar resultados ha fomentado la adopción de **herramientas de analítica de aprendizaje y de inteligencia de negocios** para monitorear en tiempo real indicadores clave como la progresión estudiantil, la eficiencia terminal o el impacto de la investigación.

Sin embargo, persiste el desafío de evitar que esta sistematización derive en una cultura de «*cumplimiento de indicadores*» que opaque la reflexión profunda sobre la calidad educativa (Martínez, 2022; Márquez, 2022).

RESUMEN DEL CONTENIDO

Mejora de procesos académicos y administrativos: *la acreditación impulsa revisión curricular, cualificación docente, innovación pedagógica y fortalecimiento de investigación. En gestión, promueve eficiencia, transparencia y gobernanza participativa. La digitalización y el uso de datos han transformado la toma de decisiones. El riesgo es caer en una cultura de cumplimiento sin reflexión profunda.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede la acreditación fomentar una cultura de calidad más allá del cumplimiento de indicadores?*
- ★ *¿Qué estrategias permiten integrar la mejora académica y administrativa de forma sinérgica?*

3.3.2. Fortalecimiento de la reputación y competitividad

La acreditación confiere un sello de calidad que fortalece significativamente la reputación y la competitividad de las instituciones de educación superior. En un mercado educativo cada vez más globalizado y competitivo, la acreditación se convierte en un diferenciador clave que atrae a estudiantes, docentes e investigadores de alto nivel (Medina-Orozco, 2022; Montenegro, Caridad & de Clavero, 2025).

En consecuencia, a las instituciones de educación superior la acreditación les posibilita lograr diferentes objetivos estratégicos:

- **Atracción de estudiantes:** los estudiantes y sus familias, cada vez más informados, buscan instituciones acreditadas como garantía de una educación de calidad. La acreditación se convierte en un factor decisivo en la elección de una universidad o programa, lo que se traduce en un aumento de la matrícula y en la atracción de perfiles más talentosos.
- **Atracción y retención de talento académico:** las universidades acreditadas son más atractivas para profesores e investigadores de prestigio, ya que ofrecen un entorno académico riguroso, recursos adecuados y oportunidades de desarrollo profesional. Esto contribuye a elevar el nivel del cuerpo docente y la calidad de la investigación.
- **Reconocimiento por parte de empleadores:** los empleadores valoran positivamente los títulos obtenidos en instituciones acreditadas, ya que esto les da confianza en la calidad de la formación de los egresados. Esto se traduce en una mayor empleabilidad y mejores oportunidades laborales para los graduados.
- **Facilitación de alianzas estratégicas:** las universidades acreditadas son consideradas socios más confiables para establecer convenios de colaboración con otras

instituciones nacionales e internacionales, empresas, organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. Esto abre puertas a proyectos de investigación conjuntos, programas de intercambio y otras iniciativas que enriquecen la vida universitaria.

- **Posicionamiento en rankings y visibilidad internacional:** aunque la acreditación no es un ranking, el cumplimiento de estándares de calidad y la mejora continua que promueve suelen tener un impacto positivo en el posicionamiento de las universidades en clasificaciones nacionales e internacionales, aumentando su visibilidad y reconocimiento global.

El fortalecimiento de la reputación y la competitividad genera un círculo virtuoso: *una mayor calidad atrae más talento y recursos, lo que a su vez permite seguir invirtiendo en mejora y consolidar la excelencia.* La acreditación, en este sentido, es una inversión estratégica con retornos significativos a largo plazo.

En el panorama actual, la acreditación se ha convertido en un **activo crítico para la internacionalización**. Las instituciones acreditadas no solo son más atractivas para estudiantes de intercambio y profesores visitantes, sino que también tienen mayor facilidad para establecer **programas de doble titulación y consorcios internacionales** de

investigación, ya que el sello de calidad reduce las barreras de desconfianza inicial (Fliguer, Gomes & de Medeiros, 2025).

Digitalmente, el estatus de *acreditado* es un elemento clave en la **estrategia de posicionamiento web y marketing digital** de las universidades, influyendo en la visibilidad y la percepción de futuros estudiantes en un mercado globalizado. No obstante, este mismo efecto puede profundizar las brechas entre instituciones con recursos para buscar acreditaciones internacionales *premium* y aquellas que luchan por mantener la acreditación nacional, planteando un desafío para la equidad del sistema.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Fortalecimiento de la reputación y competitividad: *la acreditación mejora la imagen institucional, atrae estudiantes y talento académico, facilita alianzas y posiciona en rankings. Es clave para la internacionalización y el marketing digital. Sin embargo, puede generar brechas entre instituciones con distintos recursos. La equidad debe ser considerada en los procesos de reconocimiento.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede una universidad fortalecer su reputación sin depender exclusivamente de rankings?*
- ★ *¿Qué políticas pueden evitar que la acreditación profundice desigualdades entre instituciones?*

3.3.3. Efectos en la empleabilidad y en la investigación

El impacto de la acreditación se manifiesta de manera concreta en la empleabilidad de los egresados y en la calidad y relevancia de la investigación que se produce en las universidades (De los Ríos, Díaz-Puente & Martínez Almela, 2010).

En cuanto a la **empleabilidad de los egresados**:

- **Mayor confianza del mercado laboral:** los empleadores confían en que los graduados de programas acreditados poseen las competencias y conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente en sus campos profesionales. Esto reduce el riesgo en la contratación y facilita la inserción laboral.
- **Mejores oportunidades y salarios:** diversos estudios sugieren que los egresados de instituciones acreditadas tienen mayores probabilidades de conseguir empleo en su área de estudio y de acceder a mejores salarios y condiciones laborales. La acreditación actúa como un diferenciador en un mercado laboral competitivo.
- **Desarrollo de competencias relevantes:** el proceso de acreditación impulsa a los programas a revisar y actualizar sus currículos para asegurar que los estudiantes desarrollen las competencias más demandadas por el sector

productivo y la sociedad. Esto incluye no solo conocimientos técnicos, sino también habilidades blandas como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación y el trabajo en equipo.

- **Movilidad profesional:** la acreditación facilita el reconocimiento de los títulos a nivel nacional e internacional, lo que permite a los egresados ejercer su profesión en diferentes contextos geográficos y acceder a oportunidades laborales en el extranjero.

En relación con la **investigación**:

- **Fomento de la cultura investigadora:** la acreditación exige a las universidades demostrar su capacidad de investigación, lo que impulsa la creación de grupos de investigación, la asignación de recursos para proyectos y la promoción de la producción científica entre docentes y estudiantes. Esto fortalece la cultura investigadora institucional.
- **Aumento de la producción científica:** las instituciones acreditadas suelen experimentar un incremento en el número y la calidad de sus publicaciones en revistas indexadas, la participación en congresos internacionales y la obtención de patentes. Esto se debe a la presión por

cumplir con los estándares de investigación y a la mejora de los recursos disponibles.

- **Relevancia y pertinencia de la investigación:** la acreditación impulsa a las universidades a alinear sus líneas de investigación con las necesidades del desarrollo local, regional y nacional, así como con los grandes desafíos globales. Esto asegura que la investigación no solo genere conocimiento, sino que también contribuya a la solución de problemas reales.
- **Acceso a fondos de investigación:** la acreditación puede ser un requisito o un factor favorable para acceder a fondos de investigación competitivos, tanto de fuentes públicas como privadas, lo que permite financiar proyectos de mayor envergadura y complejidad.
- **Formación de nuevos investigadores:** la acreditación promueve la formación de talento humano para la investigación a través de programas de posgrado y la vinculación de estudiantes a proyectos de investigación, asegurando la continuidad de la actividad científica.

En síntesis, la acreditación no es un mero trámite burocrático, sino una poderosa herramienta que, al impulsar la mejora de procesos, fortalecer la reputación y potenciar la empleabilidad

y la investigación, contribuye de manera decisiva a la excelencia universitaria y al desarrollo de las sociedades.

Un efecto extendido en la empleabilidad es el creciente rol de las agencias de acreditación especializadas por áreas (como ABET en ingeniería o AACSB en negocios). Su sello es altamente valorado por gremios profesionales y multinacionales, actuando casi como una licencia para ejercer a nivel global y garantizando que los egresados dominan competencias estandarizadas internacionalmente.

En el ámbito de la investigación, la acreditación ha incentivado no solo la cantidad, sino también la calidad y la apertura del conocimiento producido. Muchos criterios de evaluación ahora premian las publicaciones en acceso abierto (*Open Access*), la deposición de datos en repositorios (*Open Data*) y la investigación transdisciplinaria que aborda problemas sociales complejos, alineándose con los ODS.

Así, la acreditación moderniza su impacto, yendo más allá de la empleabilidad individual para fomentar una investigación socialmente responsable y un capital humano preparado para los desafíos globales.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Efectos en la empleabilidad y en la investigación: *la acreditación mejora la empleabilidad al validar competencias y facilitar reconocimiento profesional. En investigación, impulsa producción científica, pertinencia social, acceso a fondos y formación de investigadores. Se valora cada vez más la ciencia abierta, el impacto social y la alineación con los ODS. La acreditación promueve una universidad más conectada y responsable.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede la acreditación incentivar una investigación más comprometida con los problemas sociales?*
- ★ *¿Qué indicadores reflejan mejor la empleabilidad real de los egresados en contextos diversos?*

En la figura 9 se presenta una síntesis de los tipos de impacto que genera la acreditación en la excelencia universitaria.

En el contexto actual, es imprescindible que las instituciones de educación superior comprendan en profundidad los distintos tipos de impacto que la acreditación genera sobre la excelencia universitaria. Este conocimiento permite transformar la acreditación en una herramienta estratégica, capaz de impulsar la mejora continua, fortalecer la legitimidad social y fomentar la innovación institucional.

Figura 9. *Representación del impacto de la acreditación en la excelencia universitaria.*

Fuente: *elaboración propia.*

Gestionar estos procesos con visión crítica y compromiso colectivo no solo garantiza el cumplimiento de estándares, sino que promueve una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la transparencia y el desarrollo sostenible. En una región marcada por la diversidad y los desafíos estructurales, asumir la acreditación como motor de transformación es clave para consolidar universidades más pertinentes, resilientes y comprometidas con su entorno.

Resumen de ideas del capítulo

Este capítulo ha abordado la acreditación de procesos en la educación superior, definiéndola como un proceso formal de evaluación externa que asegura la calidad y fomenta la mejora continua. Se distinguieron la acreditación institucional, que evalúa la universidad en su conjunto, y la acreditación por programas, que se enfoca en carreras específicas. Se detallaron las funciones de la acreditación, como el aseguramiento de la calidad, el fomento de la mejora continua, la rendición de cuentas, la información para la toma de decisiones y la promoción de la comparabilidad y el reconocimiento. Los beneficios se extienden a las instituciones (*mejora interna*, *reputación*, *acceso a financiamiento*), a los estudiantes (*garantía de calidad*, *reconocimiento de títulos*, *empleabilidad*) y a la sociedad (*confianza en egresados*, *contribución al desarrollo*).

Se aclaró la diferencia entre acreditación y certificación, siendo la primera un juicio de valor sobre la calidad global de una entidad educativa, y la segunda una verificación de competencias individuales o conformidad con normas de gestión. Se exploraron los modelos de acreditación en América Latina y el Caribe, destacando la consolidación de sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad con

organismos especializados, marcos normativos y procesos de autoevaluación y evaluación externa. Asimismo, se analizaron los mecanismos regionales e internacionales de reconocimiento, como redes de agencias y acuerdos de títulos, que buscan facilitar la movilidad académica y profesional.

Finalmente, se examinó el impacto de la acreditación en la excelencia universitaria. Se concluyó que impulsa la mejora de procesos académicos (*revisión curricular*, *cualificación docente*, *optimización de enseñanza-aprendizaje*, *investigación* y *vinculación*) y administrativos (*eficiencia en gestión de recursos*, *racionalización de procesos*, *fortalecimiento de gobernanza*). Además, fortalece la reputación y competitividad de las instituciones, atrayendo talento y facilitando alianzas. En cuanto a los efectos en la empleabilidad, se observa una mayor confianza del mercado laboral, mejores oportunidades y desarrollo de competencias relevantes. En investigación, fomenta la cultura investigadora, aumenta la producción científica, asegura la pertinencia y facilita el acceso a fondos. En suma, la acreditación es una herramienta estratégica que contribuye decisivamente a la excelencia universitaria y al desarrollo social.

En la tabla 3 se muestra un resumen de los principales contenidos tratados durante el capítulo 3.

Tabla 3. *Acreditación de procesos en la educación superior.*

Tema central	Aspectos esenciales
Tipos de acreditación	*Se distinguen la acreditación institucional (evaluación global de la universidad) y por programas (evaluación específica de carreras). Ambas fortalecen el aseguramiento de la calidad desde distintos niveles.*
Funciones y beneficios	*La acreditación promueve la mejora continua, garantiza estándares de calidad, facilita la rendición de cuentas y fortalece la reputación institucional ante diversos actores.*
Diferencias con la certificación	*La acreditación evalúa integralmente instituciones o programas; la certificación valida competencias individuales o sistemas específicos. Son procesos distintos pero complementarios.*
Modelos institucionales y por programas	*En la región coexisten modelos que acreditan universidades completas y otros que se enfocan en carreras. Cada uno responde a objetivos y niveles de análisis distintos.*
Enfoques normativos y voluntarios	*Algunos países aplican acreditación obligatoria como política pública; otros promueven esquemas voluntarios. Ambos buscan garantizar calidad, pero con distinto impacto sobre la autonomía institucional.*
Tendencias regionales y convergencias	*Se observa una convergencia hacia marcos comunes, criterios compartidos y reconocimiento mutuo, respetando la diversidad institucional y los contextos nacionales.*
Transformación institucional	*La acreditación impulsa cambios estructurales y culturales, fortaleciendo la planificación estratégica, la gestión por resultados y la mejora continua.*
Reconocimiento y legitimidad social	*Eleva la reputación institucional ante estudiantes, empleadores, organismos públicos y la sociedad, generando confianza y visibilidad nacional e internacional.*
Innovación y aprendizaje organizacional	*Estimula la reflexión crítica, la revisión de prácticas y la adopción de nuevas metodologías. Fomenta capacidades internas y consolida una cultura evaluativa.*

Fuente: *elaboración propia.*

CAPÍTULO 4. MARCO DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA EL CAMINO A LA EXCELENCIA UNIVERSITARIA

«La excelencia universitaria no se alcanza por azar, sino por estrategia. Es el resultado de decisiones conscientes, visión compartida y una acción articulada que transforma la aspiración en realidad»

Introducción de capítulo

El camino hacia la excelencia universitaria no es un proceso fortuito, sino el resultado de una planificación deliberada y una ejecución estratégica. Una vez comprendidos los fundamentos de la cultura de la calidad, la evaluación y la acreditación, es imperativo establecer un marco de acción que permita a las instituciones de educación superior traducir estos conceptos en prácticas concretas y sostenibles. Este capítulo se enfoca en proporcionar las directrices y herramientas necesarias para diseñar e implementar una gestión de calidad efectiva que impulse la excelencia en todos los niveles de la universidad.

Se comenzará por identificar los principios rectores que deben guiar la gestión de calidad. Se analizará la importancia de un liderazgo transformador que inspire y movilice a la comunidad universitaria, así como la necesidad de una participación y compromiso institucional generalizados. Además, se destacará el papel fundamental de la ética y la responsabilidad social como pilares que sustentan cualquier iniciativa de calidad en el ámbito universitario. Estos principios no solo son ideales a seguir, sino que constituyen la base sobre la cual se construyen estrategias exitosas.

Posteriormente, el capítulo se adentrará en el diseño e implementación de planes estratégicos de calidad. Se abordará la importancia de un diagnóstico institucional riguroso y un análisis de contexto exhaustivo para identificar las necesidades y oportunidades específicas de cada universidad. Se detallará cómo definir objetivos claros, indicadores medibles y metas ambiciosas pero alcanzables, que permitan monitorear el progreso y evaluar el impacto de las acciones. Asimismo, se discutirá la asignación de recursos y la gestión del cambio como elementos críticos para asegurar la viabilidad y el éxito de estos planes.

Finalmente, se explorará la importancia del monitoreo, seguimiento y mejora continua. Se analizarán las metodologías para evaluar los resultados y el impacto de las estrategias implementadas, así como la relevancia del aprendizaje organizacional para adaptar y optimizar los procesos. Se destacará cómo la innovación y la sostenibilidad son esenciales para mantener la calidad a largo plazo y asegurar que la universidad no solo alcance la excelencia, sino que la mantenga y la supere de manera constante. Al finalizar este capítulo, el lector dispondrá de un marco práctico para liderar y gestionar la calidad en su institución, transformando la visión de excelencia en una realidad operativa.

4.1 Principios rectores para la gestión de calidad

La gestión de la calidad en la educación superior no es una mera aplicación de técnicas administrativas, sino que se fundamenta en un conjunto de principios éticos y filosóficos que orientan el quehacer institucional. Estos principios actúan como la brújula que guía a las universidades en su búsqueda de la excelencia, asegurando que las acciones emprendidas sean coherentes con su misión y visión, y que generen un impacto positivo en la sociedad. La adopción y vivencia de estos principios son esenciales para construir una cultura de la calidad sólida y sostenible.

4.1.1. Liderazgo transformador

El liderazgo es, sin duda, uno de los principios más críticos para el éxito de cualquier iniciativa de gestión de calidad en la educación superior. Sin embargo, no se trata de un liderazgo autocrático o meramente gerencial, sino de un **liderazgo transformador** (Rosales, Montes & Gamboa, 2023). Este tipo de liderazgo va más allá de la administración de recursos y procesos; busca inspirar, motivar y empoderar a todos los miembros de la comunidad universitaria para que se comprometan activamente con la visión de calidad (Coronado, Jiménez & Jaramillo, 2022).

Las características clave de un liderazgo transformador en el contexto universitario incluyen:

- **Visión y propósito claros:** el líder transformador articula una visión inspiradora de la excelencia universitaria, que es compartida y comprendida por toda la comunidad. Esta visión no solo define lo que la universidad quiere lograr, sino por qué es importante, conectando los objetivos de calidad con la misión social de la institución.
- **Modelado de valores:** los líderes demuestran con su propio comportamiento los valores de la calidad, como la transparencia, la integridad, la responsabilidad, la mejora continua y el enfoque en el estudiante. Son ejemplos a seguir, lo que genera confianza y credibilidad en sus iniciativas.
- **Inspiración y motivación:** a través de una comunicación efectiva y un reconocimiento genuino, el líder transformador inspira a los docentes, investigadores, estudiantes y personal administrativo a superar sus propias expectativas y a contribuir con pasión a los objetivos de calidad. Fomenta un ambiente de entusiasmo y compromiso.
- **Estimulación intelectual:** promueve la reflexión crítica, la innovación y la creatividad. Desafía el *status quo*, fomenta

la experimentación y el aprendizaje de los errores, creando un entorno donde las nuevas ideas son bienvenidas y se busca constantemente la mejora de los procesos y resultados académicos.

- **Consideración individualizada:** reconoce las necesidades, talentos y aspiraciones de cada miembro de la comunidad. Ofrece apoyo, mentoría y oportunidades de desarrollo profesional, empoderando a las personas para que alcancen su máximo potencial y contribuyan de manera significativa a la calidad institucional.

Un liderazgo transformador es capaz de generar un sentido de pertenencia y corresponsabilidad, convirtiendo la búsqueda de la calidad en un proyecto colectivo y no en una imposición externa. **Es el motor que impulsa el cambio cultural necesario para que la calidad se arraigue en el ADN de la universidad**.

En el contexto actual, el liderazgo transformador debe además demostrar **agilidad y resiliencia institucional**, capacitando a la universidad para responder con rapidez a disrupciones externas - como las experimentadas durante la pandemia - y para anticiparse proactivamente a tendencias futuras mediante la prospectiva estratégica.

Esto implica fomentar una cultura de innovación calculada, donde se acepte el riesgo de experimentar con nuevos modelos pedagógicos, de investigación y de gestión, aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos. Los líderes modernos deben también ser promotores de la transformación digital, garantizando que la tecnología se integre de manera ética y efectiva al servicio de la misión académica, y no como un fin en sí mismo.

Esta evolución del liderazgo es clave para navegar la creciente complejidad del ecosistema de educación superior global.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Liderazgo transformador: *el liderazgo transformador en la universidad inspira, moviliza y empodera a la comunidad hacia la excelencia. Va más allá de la gestión técnica: articula una visión clara, modela valores, motiva con sentido, estimula la innovación y reconoce las diferencias individuales. Este liderazgo promueve una cultura de mejora continua, resiliencia institucional y adaptación estratégica ante cambios disruptivos. Es clave para integrar la calidad como propósito compartido y no como imposición externa.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué prácticas concretas pueden fortalecer el liderazgo transformador en contextos universitarios complejos?*

★ *¿Cómo puede el liderazgo anticiparse a los desafíos futuros sin perder la identidad institucional?*

4.1.2. Participación y compromiso institucional

La calidad en la educación superior no puede ser responsabilidad exclusiva de unos pocos; es un esfuerzo colectivo que requiere la participación activa y el compromiso de todos los estamentos de la comunidad universitaria (Ávila & Jiménez, 2020). Este principio se basa en la convicción de que la diversidad de perspectivas y la apropiación de los procesos por parte de quienes los ejecutan son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las iniciativas de calidad.

La **participación** implica la creación de espacios y mecanismos para que docentes, estudiantes, personal administrativo y directivos puedan involucrarse en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y procesos de calidad. Esto incluye:

- **Comités y grupos de trabajo:** establecimiento de equipos multidisciplinarios para abordar temas específicos de calidad, como la revisión curricular, la mejora de servicios o la planificación estratégica.
- **Encuestas y buzones de sugerencias:** recopilación sistemática de la retroalimentación de todos los actores para identificar áreas de mejora y nuevas oportunidades.

- **Foros y talleres:** espacios de diálogo y debate para construir consensos, compartir buenas prácticas y sensibilizar sobre la importancia de la calidad.
- **Representación en órganos de gobierno:** asegurar la participación de los diferentes estamentos en los consejos universitarios y otras instancias de toma de decisiones relacionadas con la calidad.

La participación efectiva conduce al **compromiso institucional**, que se manifiesta cuando los individuos y los equipos internalizan los objetivos de calidad y se sienten responsables de su logro (Toro, 2012). Este compromiso va más allá del cumplimiento de una normativa; es una adhesión voluntaria y proactiva a la visión de excelencia. Un alto nivel de compromiso institucional se traduce en:

- **Apropiación de los procesos:** los miembros de la comunidad universitaria no solo ejecutan tareas, sino que comprenden el propósito de sus acciones y buscan constantemente formas de mejorar su desempeño.
- **Responsabilidad compartida:** la calidad deja de ser una tarea delegada para convertirse en una responsabilidad colectiva, donde cada uno se siente parte del éxito o del fracaso.

- **Proactividad y creatividad:** los individuos buscan soluciones innovadoras a los problemas y proponen mejoras, en lugar de limitarse a seguir instrucciones.
- **Resiliencia ante los desafíos:** el compromiso ayuda a superar las dificultades y resistencias que inevitablemente surgen en los procesos de cambio y mejora.

La **participación** y el **compromiso institucional** son interdependientes: *la participación genuina fomenta el compromiso, y un alto compromiso impulsa una mayor participación*. Juntos, crean un ambiente donde la calidad es una prioridad compartida y una fuente de orgullo institucional.

La era digital ha ampliado las herramientas para facilitar esta participación. Plataformas de colaboración en línea, buzones de ideas digitales y encuestas interactivas en tiempo real permiten recoger insumos de manera más ágil e inclusiva, superando barreras geográficas y de tiempo. Además, se observa un creciente reconocimiento del valor de la inteligencia colectiva y la co-creación con actores externos (*egresados*, *empleadores*, *comunidades locales*) en el diseño de programas de estudio y proyectos de investigación, lo que enriquece la pertinencia y el impacto social de la universidad. El desafío contemporáneo ya no es solo facilitar la participación, sino demostrar su influencia real en la toma de

decisiones, cerrando el ciclo de *feedback* y asegurando a la comunidad que su voz es genuinamente valorada y actúa como un motor de cambio.

Participación y compromiso institucional: *la calidad universitaria se construye colectivamente. La participación activa de docentes, estudiantes, personal administrativo y egresados fortalece el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad. Mecanismos como comités, encuestas, foros y representación en órganos de gobierno permiten canalizar ideas y retroalimentación. El compromiso institucional se refleja en la apropiación de los procesos de calidad, la proactividad y la resiliencia ante el cambio. La participación genuina genera legitimidad y sostenibilidad.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo garantizar que la participación universitaria sea representativa y no meramente simbólica?*
- ★ *¿Qué estrategias pueden fortalecer el compromiso institucional en tiempos de incertidumbre?*

4.1.3. Ética y responsabilidad social

La gestión de la calidad en la educación superior no puede desvincularse de los principios de ética y responsabilidad social (Rivero *et al.*, 2018). Estos valores no son meros añadidos, sino fundamentos intrínsecos que otorgan sentido y

legitimidad a la búsqueda de la excelencia universitaria. La calidad no es solo hacer bien las cosas, sino hacer las cosas correctas y con un propósito social.

La ética en la gestión de la calidad implica:

- **Transparencia:** actuar con honestidad y apertura en todos los procesos, desde la autoevaluación hasta la rendición de cuentas. Esto incluye la publicación de resultados, la claridad en los criterios y la ausencia de conflictos de interés.
- **Integridad:** mantener la coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales. Evitar la simulación o el cumplimiento formalista de los requisitos de calidad sin un compromiso genuino con la mejora.
- **Equidad e inclusión:** asegurar que los procesos de calidad promuevan la igualdad de oportunidades y no generen barreras para ningún miembro de la comunidad universitaria. Esto implica considerar la diversidad en el diseño de programas, la evaluación y el acceso a los servicios.
- **Confidencialidad:** proteger la información sensible de individuos y procesos, garantizando la privacidad y el uso ético de los datos.

La responsabilidad social universitaria (RSU), por su parte, se refiere al compromiso de la universidad con el desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la gestión ética e integrada de sus impactos en los ámbitos académico, de investigación, de extensión y de gestión (Murcia, 2022). En el contexto de la calidad, la RSU implica:

- **Pertinencia social de la oferta educativa:** asegurar que los programas de estudio formen profesionales con las competencias necesarias para abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales de la región y del mundo.
- **Investigación con impacto social:** fomentar la investigación que genere soluciones a problemas reales de la comunidad, contribuyendo al bienestar y al desarrollo sostenible.
- **Extensión y vinculación significativas:** desarrollar proyectos de extensión que respondan a las necesidades de las comunidades, promoviendo la participación ciudadana y el aprendizaje-servicio.
- **Gestión ambiental y socialmente responsable:** operar la universidad de manera sostenible, minimizando su huella ecológica y promoviendo prácticas laborales justas y equitativas.

La integración de la ética y la responsabilidad social en la gestión de la calidad garantiza que la excelencia universitaria no sea un fin en sí mismo, sino un medio para construir una sociedad más justa, equitativa y sostenible. Estos principios refuerzan la legitimidad social de la universidad y su papel como actor clave en el desarrollo humano.

Hoy, este principio se amplía para incorporar la ética en el uso de datos y la inteligencia artificial. Las universidades deben establecer políticas claras sobre la privacidad de los datos de estudiantes e investigadores, la transparencia algorítmica y la prevención de sesgos en sistemas de apoyo a la docencia y la gestión, asegurando que la digitalización no comprometa los valores universitarios. Asimismo, la responsabilidad social adquiere una nueva dimensión con los ODS. La gestión de calidad debe evaluar explícitamente la contribución de la institución a estas metas globales, no solo a través de la investigación y la extensión, sino también mediante la incorporación transversal de la sostenibilidad en el currículo, la reducción de la huella ambiental de las operaciones universitarias y la promoción de prácticas de compra y contratación responsables. Esto posiciona a la universidad como un modelo de integridad y agente de cambio hacia un futuro sostenible.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Ética y responsabilidad social: *la gestión de calidad debe estar guiada por principios éticos como la transparencia, integridad, equidad, confidencialidad y pertinencia social. La universidad debe formar profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible, fomentar investigación con impacto social y operar con responsabilidad ambiental. La ética digital y el uso responsable de datos se vuelven esenciales en entornos tecnológicos. La calidad no es solo técnica, sino también moral y social.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede la universidad integrar la ética digital en sus procesos de calidad?*
- ★ *¿Qué indicadores reflejan mejor el compromiso social de una institución educativa?*

En la figura 10 se resumen los principios rectores para la gestión de calidad en instituciones de educación superior.

Para avanzar hacia una cultura institucional sólida y sostenible, es imprescindible que las instituciones de educación superior conozcan y gestionen de manera pertinente los principios rectores de la calidad. Estos principios —*como el enfoque estratégico, la participación corresponsable, la transparencia y la ética*— no solo orientan las

decisiones organizacionales, sino que también fortalecen la legitimidad, la confianza social y el impacto educativo.

Figura 10. *Principios rectores para la gestión de calidad en instituciones de educación superior.*

Fuente: *elaboración propia.*

Integrar estos principios en la gestión cotidiana permite alinear los procesos con la misión institucional, fomentar el compromiso colectivo y garantizar que la mejora continua sea una práctica estructural, no solo una exigencia externa. En contextos diversos y cambiantes, estos principios actúan como brújula para consolidar universidades más resilientes, pertinentes y transformadoras.

4.2 Diseño e implementación de planes estratégicos de calidad

El diseño e implementación de planes estratégicos de calidad son pasos claves para transformar la visión de excelencia en acciones concretas y medibles. Un plan estratégico de calidad no es un documento estático, sino una hoja de ruta dinámica que guía a la institución en su camino hacia la mejora continua (Tixe & Mora, 2025). Requiere un enfoque sistemático y participativo para asegurar su pertinencia y efectividad.

4.2.1. Diagnóstico institucional y análisis de contexto

Todo plan estratégico de calidad debe comenzar con un riguroso **diagnóstico institucional** y un exhaustivo **análisis de contexto**. Esta fase es fundamental para comprender la situación actual de la universidad, identificar sus fortalezas y debilidades internas, y reconocer las oportunidades y amenazas externas (Batista, 2024). Un diagnóstico preciso permite establecer una base sólida para la toma de decisiones y la formulación de estrategias pertinentes.

El **diagnóstico institucional** implica una autoevaluación profunda de todas las funciones y procesos de la universidad.

Se deben recopilar y analizar datos cuantitativos y cualitativos sobre:

- **Desempeño académico:** tasas de retención, graduación, empleabilidad de egresados, resultados de aprendizaje, calidad de la enseñanza, pertinencia curricular.
- **Investigación y desarrollo:** producción científica, proyectos de investigación, patentes, formación de investigadores, impacto de la investigación.
- **Vinculación con la sociedad:** proyectos de extensión, servicios a la comunidad, impacto social, alianzas estratégicas.
- **Gestión y administración:** eficiencia de los procesos administrativos, gestión de recursos humanos y financieros, infraestructura, sistemas de información, gobernanza.
- **Cultura organizacional:** percepción de la calidad, compromiso del personal, clima laboral, comunicación interna.

Para este diagnóstico, se utilizan herramientas como encuestas a estudiantes, docentes y personal administrativo, entrevistas a directivos, grupos focales, análisis documental

(informes de autoevaluación, planes de estudio, reglamentos) y el uso de indicadores de desempeño (Gibert *et al.*, 2024).

El **análisis de contexto**, por su parte, implica examinar el entorno externo en el que opera la universidad. Esto incluye:

- **Entorno educativo:** tendencias nacionales e internacionales en educación superior, políticas públicas, regulaciones, competencia entre instituciones, demandas del mercado laboral.
- **Entorno socioeconómico:** necesidades de desarrollo de la región, desafíos sociales, demografía, condiciones económicas, avances tecnológicos.
- **Entorno político y legal:** marcos normativos, estabilidad política, prioridades gubernamentales en educación y ciencia.

La combinación del diagnóstico interno y el análisis externo (a menudo sintetizado en un análisis FODA: *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas*) proporciona una visión integral que permite a la universidad identificar sus ventajas competitivas, sus áreas de mejora y los riesgos a los que se enfrenta. Esta comprensión profunda es la base para la formulación de objetivos estratégicos realistas y ambiciosos.

En la actualidad, el diagnóstico se ha enriquecido con metodologías más dinámicas y prospectivas. El análisis PESTEL (*Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal*) permite una comprensión más matizada del macroentorno, mientras que el análisis de escenarios ayuda a la universidad a prepararse para futuros posibles e inciertos.

Tecnológicamente, el uso de plataformas de *business intelligence* y minería de datos permite cruzar información de diversas fuentes (*académica, financiera, de satisfacción*) para identificar correlaciones y patrones no evidentes, transformando el diagnóstico en un proceso continuo y basado en evidencia en tiempo real. Este enfoque *data-driven* es crucial para que el diagnóstico no sea una foto estática del pasado, sino un radar constante del presente y futuro institucional.

En definitiva, el **diagnóstico institucional** y el **análisis de contexto** no deben concebirse como ejercicios puntuales, sino como **prácticas estratégicas permanentes** que alimentan la toma de decisiones con evidencia, visión y anticipación. Al integrar **metodologías participativas**, **enfoques prospectivos** y **herramientas tecnológicas**, las universidades pueden construir una comprensión profunda y dinámica de su realidad, lo que les permite diseñar planes de

calidad más pertinentes, sostenibles y adaptativos. Esta capacidad de leer el presente con rigor y proyectar el futuro con inteligencia es lo que convierte al diagnóstico en el verdadero motor de la transformación institucional.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Diagnóstico institucional y análisis de contexto: *el diagnóstico institucional es el punto de partida para cualquier plan estratégico de calidad. Implica analizar el desempeño académico, investigativo, de vinculación y gestión, junto con el entorno educativo, socioeconómico y político. Herramientas como FODA, PESTEL y análisis de escenarios permiten comprender fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Un diagnóstico riguroso y participativo garantiza decisiones informadas y contextualizadas.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué riesgos existen al diseñar planes estratégicos sin un diagnóstico profundo?*

★ *¿Cómo puede el análisis de contexto anticipar escenarios disruptivos en educación superior?*

4.2.2. Definición de objetivos, indicadores y metas

Una vez realizado el diagnóstico, el siguiente paso es la **definición de objetivos, indicadores y metas** claras y medibles (López, 2004). Esta etapa es clave para traducir la

visión de calidad en resultados concretos y para asegurar que el plan estratégico sea operativo y evaluable (Abreu *et al.*, 2015). La metodología SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) es útil para formular estos elementos (Fische *et al.*, 2018).

- **Objetivos estratégicos de calidad:** son declaraciones amplias y de largo plazo que describen lo que la universidad aspira a lograr en términos de calidad. Deben ser coherentes con la misión y visión institucional y abordar las áreas clave identificadas en el diagnóstico. Ejemplos: «Mejorar la pertinencia de la oferta académica para responder a las necesidades del mercado laboral» o «Fortalecer la cultura de investigación en la comunidad universitaria».
- **Indicadores de Desempeño (KPI):** son métricas específicas que se utilizan para medir el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos. Deben ser cuantitativos o cualitativos, pero siempre medibles y relevantes. Cada objetivo debe tener uno o más indicadores asociados. Ejemplos de indicadores para los objetivos anteriores podrían ser: «Tasa de empleabilidad de los egresados a un año de su graduación» o «Número de publicaciones en revistas indexadas por docente investigador».

- **Metas:** son los valores específicos que se espera alcanzar para cada indicador en un período de tiempo determinado. Las metas deben ser ambiciosas pero realistas, basadas en el diagnóstico inicial y en benchmarks (puntos de referencia) de otras instituciones. Ejemplos de metas: «Aumentar la tasa de empleabilidad de los egresados del 70% al 85% en los próximos cinco años» o «Incrementar el promedio de publicaciones por docente investigador de 0.5 a 1.0 en tres años».

La definición de objetivos, indicadores y metas debe ser un proceso participativo, que involucre a los responsables de cada área y a la comunidad universitaria en general. Esto asegura que los objetivos sean comprendidos y aceptados, y que las metas sean percibidas como alcanzables. Un sistema de seguimiento y monitoreo de estos indicadores es esencial para evaluar el avance del plan y realizar ajustes cuando sea necesario.

Más allá de la metodología SMART, frameworks modernos como los Objetivos y Resultados Clave (OKR) están ganando terreno por su capacidad para alinear y movilizar a toda la organización hacia metas audaces («objetivos») mediante resultados concretos y medibles («resultados clave»), fomentando la *agilidad* y la *transparencia* (Ospino Ricaldi, 2023).

Paralelamente, existe una creciente presión para definir indicadores de impacto que vayan más allá del desempeño interno y capturen el cambio real que la universidad genera en su entorno (ejemplo: *contribución a los ODS, movilidad social de los egresados, desarrollo del ecosistema de innovación local*). La visualización de datos mediante *dashboards* interactivos se ha vuelto una práctica esencial, permitiendo que toda la comunidad universitaria, no solo la alta dirección, pueda monitorear el progreso y sentirse partícipe de los logros.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Definición de objetivos, indicadores y metas: *traducir la visión de calidad en objetivos estratégicos requiere claridad, coherencia y medición. Los objetivos deben ser SMART; los indicadores deben ser válidos, confiables y útiles; y las metas deben ser ambiciosas pero alcanzables. La participación en su formulación y el uso de dashboards interactivos fortalecen la transparencia y el seguimiento. Los indicadores de impacto social y contribución a los ODS ganan relevancia.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo equilibrar metas institucionales ambiciosas con la realidad operativa?*
- ★ *¿Qué indicadores permiten evaluar el impacto social de la universidad más allá del desempeño interno?*

4.2.3. Asignación de recursos y gestión del cambio

Un plan estratégico de calidad, por bien diseñado que esté, no tendrá éxito si no se le asignan los recursos necesarios y si no se gestiona adecuadamente el cambio que implica su implementación (Gómez *et al.*, 2014). Esta fase es crítica para asegurar la viabilidad y la sostenibilidad del plan.

La **asignación de recursos** implica:

- **Recursos financieros:** el plan estratégico debe estar respaldado por un presupuesto que permita financiar las iniciativas de mejora, como la capacitación del personal, la adquisición de tecnología, la mejora de la infraestructura o la financiación de proyectos de investigación. La asignación de recursos debe ser transparente y alineada con las prioridades estratégicas.
- **Recursos humanos:** se debe asegurar que se cuenta con el personal necesario y con las competencias adecuadas para implementar el plan. Esto puede implicar la contratación de nuevos talentos, la reasignación de funciones o la capacitación del personal existente.
- **Recursos tecnológicos:** la tecnología es un habilitador clave para la mejora de la calidad. Se deben asignar recursos para la implementación de sistemas de información, plataformas de aprendizaje, herramientas de

gestión y otras tecnologías que apoyen los objetivos del plan.

- **Tiempo:** la implementación de un plan de calidad requiere tiempo y dedicación por parte de la comunidad universitaria. Se deben establecer cronogramas realistas y liberar tiempo para que las personas puedan participar en las actividades de mejora.

La **gestión del cambio** es igualmente importante, ya que la implementación de un plan de calidad a menudo implica cambios en la cultura, los procesos y las estructuras de la universidad. Una gestión del cambio efectiva incluye:

- **Comunicación constante:** informar a la comunidad universitaria sobre los objetivos del plan, los avances, los desafíos y los logros. Una comunicación transparente y bidireccional ayuda a reducir la incertidumbre y a generar confianza.
- **Participación y empoderamiento:** involucrar a las personas en la toma de decisiones y en la implementación de las acciones de mejora. El empoderamiento genera un sentido de apropiación y reduce la resistencia al cambio.
- **Capacitación y desarrollo:** ofrecer formación y apoyo a los miembros de la comunidad para que desarrollen las

nuevas competencias y habilidades necesarias para adaptarse a los cambios.

- **Reconocimiento y recompensa:** reconocer y celebrar los logros y los esfuerzos de quienes contribuyen al cambio. El reconocimiento refuerza los comportamientos deseados y motiva a seguir avanzando.
- **Manejo de la resistencia:** identificar y abordar las posibles fuentes de resistencia al cambio, escuchando las preocupaciones y buscando soluciones consensuadas. La resistencia es natural en cualquier proceso de cambio, y debe ser gestionada de manera constructiva.

La asignación de recursos y la gestión del cambio son procesos continuos que deben ser monitoreados y ajustados a lo largo de la implementación del plan estratégico. Una gestión proactiva de estos aspectos es fundamental para superar los obstáculos y asegurar que el camino hacia la excelencia sea un proceso exitoso y sostenible.

La asignación de recursos hoy debe ser ágil y flexible, adoptando en muchos casos modelos presupuestarios por resultados o presupuestos flexibles que permiten reasignar fondos con rapidez hacia las iniciativas que demuestran mayor impacto, superando la rigidez de los presupuestos anuales tradicionales. En la gestión del cambio, se reconoce la

importancia de la gestión de la resistencia mediante una comunicación empática que explique el «porqué» detrás de cada cambio, conectándolo con la misión y valores institucionales. Técnicas de gestión ágil de proyectos (como *Scrum* o *Kanban*) se aplican cada vez más para implementar iniciativas de calidad, permitiendo iteraciones rápidas, retroalimentación constante y una adaptación continua del plan, lejos de los rígidos esquemas en cascada (Páez *et al.*, 2025). Este enfoque humaniza la gestión del cambio, poniendo el foco en las personas y su adaptación progresiva.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Asignación de recursos y gestión del cambio: *la implementación de planes de calidad requiere recursos financieros, humanos, tecnológicos y tiempo. La gestión del cambio implica comunicación constante, participación, capacitación, reconocimiento y manejo de resistencias. Modelos ágiles como Scrum y presupuestos flexibles permiten adaptarse rápidamente. La clave está en humanizar el proceso, conectar el cambio con la misión institucional y empoderar a la comunidad.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué prácticas pueden facilitar la reasignación ágil de recursos en universidades públicas?*
- ★ *¿Cómo transformar la resistencia al cambio en oportunidad de aprendizaje colectivo?*

La figura 11 resume las acciones claves a realizar para el diseño e implementación de planes estratégicos de calidad en instituciones de educación superior.

Figura 11. *Diseño e implementación de planes estratégicos de calidad en las instituciones de educación superior.*

Fuente*: elaboración propia.*

En el escenario actual de transformación educativa, es fundamental que las instituciones de educación superior comprendan cómo diseñar e implementar adecuadamente planes estratégicos de calidad, articulando diagnóstico, objetivos, indicadores y mecanismos de seguimiento. Esta capacidad no solo permite orientar los esfuerzos institucionales hacia metas claras y medibles, sino que también fortalece la preparación para procesos de acreditación, que exigen evidencia, coherencia y mejora continua. Gestionar estos planes con visión participativa, enfoque territorial y sostenibilidad organizacional convierte la calidad en una práctica

viva, capaz de responder a los desafíos contemporáneos y de proyectar a la universidad como agente de cambio, innovación y excelencia en su entorno.

4.3 Monitoreo, seguimiento y mejora continua

El diseño y la implementación de un plan estratégico de calidad son solo el comienzo del camino hacia la excelencia universitaria. Para que este camino sea efectivo y sostenible, es indispensable establecer mecanismos robustos de monitoreo, seguimiento y mejora continua. Esta fase asegura que el plan se mantenga vivo, se adapte a las circunstancias cambiantes y genere los resultados esperados. La mejora continua es un ciclo ininterrumpido que impulsa la evolución constante de la institución (Soto *et al.*, 2023).

4.3.1. Evaluación de resultados e impacto

La evaluación de resultados e impacto es el componente clave del monitoreo y seguimiento. Va más allá de la simple verificación de actividades realizadas para centrarse en los logros alcanzados y en las consecuencias de las acciones implementadas. Esta evaluación debe ser sistemática, rigurosa y basada en la evidencia, utilizando los indicadores y metas definidos en la fase de planificación (Tixe & Mora, 2025).

Aspectos a considerar en la evaluación de resultados e impacto:

- **Medición de indicadores:** recopilar y analizar periódicamente los datos de los indicadores de desempeño (KPI) establecidos para cada objetivo estratégico. Esto permite cuantificar el progreso y detectar desviaciones respecto a las metas. Por ejemplo, si la meta es aumentar la tasa de empleabilidad, se debe monitorear este indicador de forma constante.
- **Análisis de tendencias:** observar la evolución de los indicadores a lo largo del tiempo para identificar patrones, tendencias y la efectividad de las estrategias implementadas. Un indicador que mejora constantemente sugiere que las acciones están siendo efectivas.
- **Evaluación de la eficacia de las acciones:** determinar si las acciones y proyectos específicos definidos en el plan estratégico están contribuyendo efectivamente al logro de los objetivos. Esto puede implicar estudios de caso, encuestas de satisfacción o análisis de costo-beneficio.
- **Análisis de impacto:** evaluar las consecuencias a mediano y largo plazo de las iniciativas de calidad en la institución y en su entorno. Por ejemplo, ¿la mejora de la calidad académica ha incrementado la reputación de la universidad o ha atraído a más estudiantes talentosos? ¿La

investigación ha generado soluciones a problemas sociales relevantes?

- **Retroalimentación a los responsables:** los resultados de la evaluación deben ser comunicados de manera clara y oportuna a los equipos responsables de cada área y a la alta dirección. Esta retroalimentación es esencial para la toma de decisiones y para ajustar el rumbo si es necesario.
- **Uso de herramientas tecnológicas:** implementar sistemas de información y *dashboards* que permitan visualizar los indicadores en tiempo real, facilitando el monitoreo y la generación de informes. La automatización de la recopilación y el análisis de datos mejora la eficiencia del proceso.

La evaluación de resultados e impacto no es un ejercicio de fiscalización, sino una oportunidad para aprender, celebrar los logros y redirigir los esfuerzos. Es la base para la mejora continua y para demostrar el valor de las iniciativas de calidad. En la práctica actual, la evaluación de impacto ha evolucionado hacia enfoques más sofisticados que combinan métodos cuantitativos y cualitativos. Las teorías de cambio y los mapas de impacto se utilizan para visualizar y evaluar las conexiones causales entre las actividades, *outputs*, *outcomes* e impactos de las iniciativas de calidad. Adicionalmente,

técnicas de evaluación contrafactual y análisis de contribución permiten una atribución más robusta de los resultados observados a las intervenciones específicas de la universidad. Tecnológicamente, el uso de plataformas integradas de seguimiento y herramientas de visualización de datos en tiempo real permite no solo medir el impacto, sino también comunicarlo efectivamente a toda la comunidad universitaria y *stakeholders* externos, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Evaluación de resultados e impacto: *evaluar resultados e impacto implica medir indicadores, analizar tendencias, valorar la eficacia de las acciones y comunicar los hallazgos. Se utilizan mapas de impacto, teorías de cambio y plataformas digitales para visualizar el progreso. La evaluación debe ser rigurosa, participativa y orientada al aprendizaje. No se trata solo de verificar actividades, sino de demostrar transformación institucional y social.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede la universidad demostrar el impacto real de sus estrategias de calidad?*
- ★ *¿Qué metodologías permiten atribuir resultados a acciones específicas sin simplificar la complejidad?*

4.3.2. Aprendizaje organizacional

El monitoreo y la evaluación de resultados no tienen sentido si no se traducen en un proceso de **aprendizaje organizacional**. Una universidad que aprende es aquella que es capaz de adaptarse, innovar y mejorar de forma continua, basándose en la reflexión sobre su propia experiencia y en la incorporación de nuevos conocimientos. El aprendizaje organizacional es un pilar fundamental de la cultura de la calidad (Olivares & Jiménez, 2022).

Elementos clave del aprendizaje organizacional en la gestión de la calidad:

- **Reflexión crítica:** fomentar espacios y momentos para que los equipos y la institución en su conjunto reflexionen sobre los resultados obtenidos, tanto los éxitos como los fracasos ¿Qué funcionó bien y por qué? ¿Qué no funcionó y cuáles fueron las causas?
- **Identificación de lecciones aprendidas:** sistematizar el conocimiento adquirido a partir de la experiencia. Documentar las buenas prácticas, los errores comunes y las soluciones innovadoras para que puedan ser compartidas y replicadas en otras áreas o en futuros proyectos.

- **Socialización del conocimiento:** crear mecanismos para que el conocimiento y las lecciones aprendidas circulen por toda la organización. Esto puede incluir talleres, seminarios, plataformas de conocimiento, boletines internos o programas de mentoría.
- **Adaptación y ajuste:** utilizar el conocimiento adquirido para ajustar los planes estratégicos, modificar los procesos, rediseñar programas o implementar nuevas iniciativas. El aprendizaje organizacional se traduce en cambios concretos que mejoran el desempeño.
- **Cultura de la experimentación:** fomentar un ambiente donde se valore la experimentación, la innovación y la asunción de riesgos calculados. Reconocer que los errores son oportunidades de aprendizaje y no motivos de sanción.
- **Liderazgo que promueve el aprendizaje:** los líderes deben ser facilitadores del aprendizaje, creando un entorno seguro para la reflexión, el debate y la crítica constructiva. Deben modelar el comportamiento de aprendizaje y valorar la capacidad de adaptación.

El aprendizaje organizacional transforma a la universidad en una entidad dinámica y resiliente, capaz de anticiparse a los cambios del entorno y de responder eficazmente a los desafíos. Es la base para una mejora continua genuina y para la construcción de una cultura de la calidad que evoluciona constantemente.

En la práctica actual, la evaluación de impacto ha evolucionado hacia enfoques más sofisticados que combinan métodos cuantitativos y cualitativos. Las teorías de cambio y los mapas de impacto se utilizan para visualizar y evaluar las conexiones causales entre las actividades, *outputs*, *outcomes* e impactos de las iniciativas de calidad.

Adicionalmente, técnicas de evaluación contrafactual y análisis de contribución permiten una atribución más robusta de los resultados observados a las intervenciones específicas de la universidad. Tecnológicamente, el uso de plataformas integradas de seguimiento y herramientas de visualización de datos en tiempo real permite no solo medir el impacto, sino también comunicarlo efectivamente a toda la comunidad universitaria y *stakeholders* externos, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Aprendizaje organizacional: *el aprendizaje organizacional convierte la evaluación en mejora. Implica reflexión crítica, sistematización de lecciones aprendidas, socialización del conocimiento y adaptación continua. Se promueve la cultura de la experimentación, el análisis de errores y la mentoría. Plataformas digitales y comunidades de práctica facilitan la memoria institucional y la diseminación de buenas prácticas.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede la universidad institucionalizar el aprendizaje organizacional como práctica permanente?*
- ★ *¿Qué mecanismos permiten aprender de los fracasos sin generar sanción ni estigmatización?*

4.3.3. Innovación y sostenibilidad en la calidad universitaria

La mejora continua en la calidad universitaria no solo implica optimizar lo existente, sino también la capacidad de **innovar** y asegurar la **sostenibilidad** de los logros a largo plazo (Martín, 2021). La innovación es el motor que impulsa la evolución de la calidad, mientras que la sostenibilidad garantiza que los avances no sean efímeros (González *et al.*, 2025).

Innovación en la calidad universitaria:

- **Innovación pedagógica:** implementar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, integrar tecnologías emergentes (IA, realidad virtual, etc.), diseñar currículos flexibles y personalizados que respondan a las necesidades de los estudiantes y del mercado laboral.
- **Innovación en investigación:** explorar nuevas líneas de investigación, fomentar la investigación interdisciplinaria, promover la transferencia de conocimiento y tecnología a la sociedad, y desarrollar modelos de financiamiento innovadores para la investigación.
- **Innovación en gestión:** adoptar nuevas herramientas y sistemas de gestión (digitalización de procesos, big data para la toma de decisiones), implementar modelos de gobernanza más participativos y transparentes, y optimizar la asignación de recursos.
- **Cultura de la innovación:** fomentar un ambiente que valore la creatividad, la experimentación y la asunción de riesgos. Establecer mecanismos para identificar, apoyar y escalar las iniciativas innovadoras que surgen en la comunidad universitaria.

La innovación es esencial para que la calidad no se estanque y para que la universidad se mantenga relevante en un mundo

en constante cambio. Una universidad innovadora es una universidad que se anticipa al futuro y que lidera la transformación.

Sostenibilidad en la calidad universitaria:

- **Compromiso a largo plazo:** la calidad debe ser una prioridad estratégica y no una iniciativa puntual. Requiere un compromiso sostenido de la alta dirección y de toda la comunidad universitaria a lo largo del tiempo.
- **Asignación de recursos permanentes:** asegurar que los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para mantener y mejorar la calidad estén disponibles de forma continua, integrados en el presupuesto institucional.
- **Institucionalización de procesos:** los procesos de gestión de la calidad (*planificación, evaluación, mejora*) deben estar formalmente establecidos, documentados y ser parte integral del funcionamiento diario de la universidad, independientemente de los cambios de liderazgo.
- **Desarrollo de capacidades:** invertir en la formación continua del personal en temas de calidad, evaluación, gestión y nuevas tecnologías, asegurando que la

institución cuente con el talento humano necesario para sostener los avances.

- **Cultura de la rendición de cuentas:** mantener una cultura de transparencia y rendición de cuentas, donde los resultados de la calidad sean comunicados regularmente a la comunidad interna y externa, generando confianza y legitimidad.

La combinación de innovación y sostenibilidad asegura que la universidad no solo alcance la excelencia, sino que la mantenga y la supere de manera constante, adaptándose a los nuevos desafíos y contribuyendo de forma duradera al desarrollo de la sociedad (Martín, 2021). Es un compromiso con el futuro y con la relevancia de la educación superior.

En el contexto digital actual, el aprendizaje organizacional se ha potenciado mediante el uso de plataformas de gestión del conocimiento y comunidades de práctica virtuales que permiten capturar, almacenar y compartir lecciones aprendidas de manera sistemática y accesible. Estas herramientas facilitan la creación de memoria institucional digital y la diseminación de buenas prácticas a través de toda la organización, superando barreras departamentales y geográficas.

Además, se observa una creciente valoración de los mecanismos de aprendizaje tras el fracaso, donde se analizan abiertamente los proyectos que no alcanzaron los resultados esperados para extraer aprendizajes valiosos, fomentando una cultura que ve el error como oportunidad de mejora y no como un motivo de sanción. Este enfoque de aprendizaje continuo y distribuido es esencial para mantener la agilidad institucional en entornos cada vez más complejos y volátiles.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Innovación y sostenibilidad en la calidad universitaria: *la calidad requiere innovación constante y sostenibilidad a largo plazo. Se promueve la innovación pedagógica, investigativa y de gestión, así como la cultura creativa. La sostenibilidad implica institucionalizar procesos, asignar recursos permanentes, formar talento humano y rendir cuentas. La universidad debe ser capaz de adaptarse, anticiparse y liderar transformaciones con impacto duradero.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué condiciones permiten que la innovación universitaria sea estructural y no episódica?*
- ★ *¿Cómo asegurar la sostenibilidad de los avances en calidad ante cambios políticos o financieros?*

La figura 12 resume las principales ideas tratadas en el actual epígrafe de monitoreo, seguimiento y mejora continua en instituciones de educación superior.

Figura 12. *Representación del monitoreo, seguimiento y mejora continua en instituciones de educación superior.*

Fuente: *elaboración propia.*

Resumen de ideas del capítulo

Este capítulo ha delineado un marco de acción estratégico para la gestión de la calidad en la educación superior, enfatizando que el camino hacia la excelencia es un proceso planificado y continuo. Se establecieron tres principios rectores fundamentales: un liderazgo transformador que inspire y movilice a la comunidad universitaria; la

participación activa y el compromiso institucional de todos los estamentos; y la integración de la ética y la responsabilidad social como pilares que legitiman la búsqueda de la calidad.

Se detalló el proceso de diseño e implementación de planes estratégicos de calidad, comenzando con un riguroso diagnóstico institucional y análisis de contexto para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Posteriormente, se explicó la importancia de definir objetivos estratégicos claros, indicadores de desempeño medibles y metas ambiciosas pero realistas, utilizando metodologías como SMART. Se subrayó la necesidad de una adecuada asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos y tiempo) y una gestión proactiva del cambio, incluyendo comunicación constante, participación, capacitación y manejo de la resistencia.

Finalmente, se abordó la fase crucial de monitoreo, seguimiento y mejora continua. Se destacó la evaluación de resultados e impacto como un proceso sistemático para medir el progreso y las consecuencias de las acciones, utilizando indicadores y análisis de tendencias. Se enfatizó el aprendizaje organizacional como un pilar de la calidad, promoviendo la reflexión crítica, la identificación de lecciones aprendidas y la adaptación. Concluyó resaltando la importancia de la

innovación para la evolución de la calidad y la sostenibilidad de los logros a largo plazo, asegurando que la universidad no solo alcance la excelencia, sino que la mantenga y la supere de forma constante.

La tabla 4 resume el contenido tratado en el capítulo 4 relacionado con la elaboración de un marco de acción estratégico para el camino a la excelencia universitaria.

Tabla 4. *Marco de acción estratégico para el camino a la excelencia universitaria.*

Tema central	Aspectos esenciales
Enfoque estratégico y mejora continua	*La gestión de calidad debe estar alineada con la misión institucional, basada en planificación participativa, monitoreo sistemático y retroalimentación constante para impulsar la mejora continua.*
Participación y corresponsabilidad	*La calidad se construye colectivamente, con el compromiso activo de docentes, estudiantes, personal administrativo y directivos, fortaleciendo legitimidad y sostenibilidad.*
Transparencia, ética y rendición de cuentas	*La gestión debe ser transparente, basada en evidencia y guiada por principios éticos. La rendición de cuentas fortalece la confianza institucional y el impacto social.*
Diagnóstico institucional y alineación estratégica	*El diseño de planes parte de un diagnóstico participativo que identifica fortalezas y oportunidades. La planificación se alinea con la misión y objetivos institucionales.*
Definición de objetivos, indicadores y metas	*Se establecen objetivos claros y medibles, con indicadores de seguimiento y metas progresivas que permiten evaluar avances y ajustar estrategias.*
Implementación, seguimiento y mejora continua	*La ejecución requiere liderazgo, recursos, participación activa y sistemas de monitoreo. La retroalimentación garantiza sostenibilidad y aprendizaje organizacional.*

Tema central	Aspectos esenciales
Sistemas de monitoreo institucional	*Se utilizan plataformas digitales, tableros de control y sistemas de información para observar el desempeño y tomar decisiones basadas en evidencia.*
Indicadores y mecanismos de seguimiento	*Se definen indicadores de desempeño (KPI) alineados con los objetivos institucionales. El seguimiento sistemático permite evaluar avances, identificar brechas y ajustar planes.*
Procesos de retroalimentación y mejora continua	*La retroalimentación fomenta la participación, la revisión periódica de resultados y la incorporación de buenas prácticas para fortalecer la calidad institucional.*

Fuente: *elaboración propia.*

CAPÍTULO 5. SITUACIÓN DE LA CULTURA DE LA CALIDAD, EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN ECUADOR

«*Ecuador no solo ha transitado el camino hacia la calidad universitaria, lo ha trazado con reformas, convicciones y aprendizajes. Comprender su experiencia es mirar el pulso de una nación que apuesta por la excelencia como motor de transformación social*».

Introducción de capítulo

Ecuador, al igual que otros países de América Latina y el Caribe, ha emprendido un camino significativo hacia la consolidación de una cultura de la calidad en su sistema de educación superior. Este proceso ha estado marcado por reformas profundas, la creación de nuevas instituciones y la implementación de políticas públicas orientadas a elevar los estándares académicos y garantizar la pertinencia de la oferta educativa. Comprender la trayectoria ecuatoriana en este ámbito es crucial para identificar los avances logrados, los desafíos persistentes y las perspectivas futuras en su búsqueda de la excelencia universitaria.

Este capítulo se adentrará en el análisis específico de la situación de la cultura de la calidad, la evaluación y la acreditación en Ecuador. Se comenzará por examinar el marco normativo y las políticas públicas que han configurado el sistema de aseguramiento de la calidad en el país. Se destacarán las leyes, reglamentos y organismos clave que han impulsado la transformación de la educación superior, así como los principios que rigen la evaluación y acreditación en el contexto ecuatoriano. Este análisis proporcionará una base sólida para entender el andamiaje institucional sobre el cual se construye la calidad.

Posteriormente, se explorarán las experiencias y avances concretos en la implementación de la calidad en las instituciones de educación superior ecuatorianas. Se presentarán casos de éxito, buenas prácticas y los resultados obtenidos en los procesos de evaluación y acreditación, tanto a nivel institucional como de programas. Se analizará cómo las universidades han respondido a las exigencias normativas y cómo han internalizado la cultura de la mejora continua, adaptándose a un entorno regulatorio dinámico.

Finalmente, el capítulo abordará los retos y perspectivas futuras que enfrenta Ecuador en su camino hacia la excelencia universitaria. Se identificarán las principales barreras y oportunidades para consolidar una cultura de la calidad sostenible, fortalecer los procesos de evaluación y acreditación, y asegurar que la educación superior ecuatoriana responda eficazmente a las necesidades del desarrollo nacional y a los desafíos globales. Al concluir este capítulo, se ofrecerá una visión integral y contextualizada de la experiencia ecuatoriana, sirviendo como un estudio de caso relevante para la región.

5.1. Marco normativo y políticas públicas

El sistema de educación superior en Ecuador ha experimentado una profunda transformación en las últimas

décadas, impulsada por un robusto marco normativo y políticas públicas orientadas a garantizar la calidad, la pertinencia y la equidad. Esta reestructuración ha buscado superar deficiencias históricas y alinear la educación superior con las necesidades de desarrollo del país. La Constitución de 2008 sentó las bases para esta reforma, al reconocer la educación como un derecho y un área estratégica de inversión pública (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

5.1.1. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su impacto

La **Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)**, promulgada en 2010 y reformada posteriormente, es el instrumento legal fundamental que rige el sistema de educación superior ecuatoriano. Su impacto ha sido trascendental en la configuración de la cultura de la calidad, la evaluación y la acreditación. La LOES estableció principios como la autonomía responsable, la calidad, la pertinencia, la integralidad, la igualdad de oportunidades y la rendición de cuentas (LOES, 2018).

Entre los aspectos más relevantes de la LOES para el aseguramiento de la calidad, se destacan:

- **Creación de organismos reguladores:** la LOES creó y fortaleció instituciones clave para la gobernanza y el

aseguramiento de la calidad: el Consejo de Educación Superior (CES), como organismo de planificación, regulación y coordinación; el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), encargado de la evaluación externa y acreditación; y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), responsable de las políticas públicas en ciencia y tecnología.

- **Obligatoriedad de la evaluación y acreditación:** la ley estableció la obligatoriedad de la evaluación externa y la acreditación para todas las instituciones de educación superior (IES) y sus programas. Aquellas instituciones o programas que no cumplieran con los estándares mínimos de calidad establecidos por el CACES podían ser intervenidos o cerrados, lo que generó un fuerte incentivo para la mejora.
- **Establecimiento de estándares de calidad:** la LOES facultó al CACES para definir los estándares, criterios e indicadores de calidad para la evaluación y acreditación, abarcando dimensiones como la academia, la investigación, la vinculación con la sociedad, la gestión y los recursos.

- **Regulación de la oferta académica:** la ley introdujo mecanismos para regular la creación de nuevas universidades y programas, buscando evitar la proliferación de ofertas de baja calidad y asegurar la pertinencia de la formación.
- **Fortalecimiento de la investigación:** se reconoció la investigación como una función sustantiva prioritaria, promoviendo la inversión y la vinculación con los sectores productivos y sociales.
- **Carrera docente:** se establecieron requisitos de titulación y formación para los docentes universitarios, impulsando la cualificación del profesorado.

El impacto de la LOES ha sido significativo. Ha impulsado a las IES a someterse a procesos rigurosos de autoevaluación y mejora, ha contribuido a la depuración del sistema (*con el cierre de universidades de baja calidad*) y ha elevado los estándares generales. Sin embargo, también ha generado debates sobre la autonomía universitaria y la centralización de las decisiones.

La promulgación de la LOES en Ecuador marcó un punto de inflexión en la configuración del sistema universitario nacional. Más allá de establecer un marco normativo, introdujo una nueva lógica de gobernanza centrada en la calidad, la equidad y la responsabilidad social. Su

implementación ha transformado profundamente las prácticas institucionales, obligando a las universidades a repensar sus modelos de gestión, sus estructuras académicas y sus vínculos con el entorno.

Uno de los aportes más relevantes de la LOES ha sido la consolidación de un sistema articulado de aseguramiento de la calidad. La creación del CACES como ente técnico especializado permitió avanzar hacia procesos de evaluación más rigurosos, transparentes y comparables.

A través de convocatorias periódicas, visitas de pares académicos y la aplicación de estándares definidos, se ha logrado establecer una cultura evaluativa que trasciende el cumplimiento formal y se orienta a la mejora continua.

Este proceso ha sido acompañado por la SENESCYT, que ha impulsado políticas de financiamiento competitivo, fortalecimiento de la investigación y regulación de la oferta académica, alineando los objetivos institucionales con las prioridades nacionales.

La obligatoriedad de la acreditación ha tenido efectos concretos en la estructura del sistema. Por un lado, ha incentivado a las instituciones a desarrollar capacidades

internas para la autoevaluación, la planificación estratégica y la gestión por resultados.

Por otro, ha generado procesos de depuración que, si bien han sido polémicos, han contribuido a elevar los estándares mínimos de calidad. El cierre de universidades que no cumplían con los requisitos establecidos por el CACES evidenció el compromiso del Estado con la protección del derecho a una educación superior de calidad, aunque también abrió debates sobre los límites de la intervención estatal y la autonomía universitaria.

En cuanto a la carrera docente, la LOES introdujo criterios más exigentes para el ingreso y la permanencia en la docencia universitaria, promoviendo la profesionalización del cuerpo académico. La exigencia de títulos de cuarto nivel, la evaluación del desempeño y la formación continua han contribuido a mejorar la calidad de la enseñanza, aunque también han planteado desafíos en términos de acceso, reconocimiento de trayectorias y adecuación a los contextos regionales.

Finalmente, el énfasis en la investigación como función sustantiva ha permitido fortalecer la producción científica, la innovación y la vinculación con los sectores productivos. La

LOES ha promovido la creación de redes, centros de investigación y programas de posgrado, así como la participación en convocatorias nacionales e internacionales. Sin embargo, persisten brechas en infraestructura, financiamiento y capacidades institucionales que requieren atención estratégica.

En síntesis, la LOES ha sido un instrumento clave para la transformación del sistema de educación superior ecuatoriano. Su impacto se refleja en la consolidación de una cultura de calidad, en la profesionalización de los actores universitarios y en la articulación de políticas públicas con las dinámicas institucionales.

No obstante, su implementación también ha generado tensiones que invitan a reflexionar sobre el equilibrio entre regulación y autonomía, entre estándares comunes y diversidad institucional, y entre exigencia técnica y pertinencia social. Estos desafíos son centrales para avanzar hacia un modelo de educación superior más inclusivo, innovador y comprometido con el desarrollo nacional.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su impacto: *la LOES ha transformado el sistema universitario ecuatoriano al establecer principios como calidad, pertinencia, autonomía responsable y rendición de cuentas. Introdujo la obligatoriedad de la evaluación y acreditación, creó organismos clave (CES, CACES, SENESCYT) y reguló la oferta académica. Su impacto incluye el cierre de instituciones de baja calidad, fortalecimiento de la investigación y profesionalización docente. Aunque ha elevado los estándares, también ha generado tensiones sobre autonomía y centralización.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede la LOES equilibrar el control estatal con la autonomía universitaria?*
- ★ *¿Qué mecanismos podrían fortalecer la pertinencia sin limitar la innovación institucional?*

5.1.2. Organismos clave: CES, CACES y SENESCYT

La arquitectura institucional del sistema de educación superior ecuatoriano se sustenta en la interacción de tres organismos principales, cada uno con roles específicos en la promoción y aseguramiento de la calidad:

- **Consejo de Educación Superior (CES):** Es el organismo de planificación, regulación y coordinación del

Sistema de Educación Superior. Sus funciones incluyen la aprobación de la normativa académica, la creación y suspensión de universidades y programas, la regulación de la oferta académica, y la definición de políticas generales para el sistema. El CES asegura la coherencia y el ordenamiento del sistema (CES, 2023).

- **Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES):** es el organismo técnico encargado de la evaluación externa, acreditación y categorización de las instituciones de educación superior y sus programas. El CACES diseña y aplica los modelos de evaluación, establece los estándares de calidad, realiza las visitas de pares externos y emite los dictámenes de acreditación. Su rol es fundamental para garantizar la calidad y la rendición de cuentas (CACES, 2021).
- **Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT):** es la entidad encargada de la rectoría de la política pública en educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales. Sus funciones incluyen la planificación de la oferta académica, la asignación de cupos para el ingreso a la universidad, la gestión de becas, la promoción de la investigación y la innovación, y la articulación con el sector

productivo. La SENESCYT juega un papel estratégico en la definición de las prioridades nacionales en educación superior y ciencia (SENESCYT, 2015).

La coordinación entre estos tres organismos es clave para el funcionamiento armónico del sistema. Mientras el CES regula y planifica, el CACES evalúa y acredita, y la SENESCYT define las políticas y fomenta la investigación y la innovación. Esta estructura busca un equilibrio entre la autonomía universitaria y la necesidad de una regulación que garantice la calidad y la pertinencia social.

La articulación funcional entre el CES, el CACES y la SENESCYT constituye el eje vertebral del sistema de educación superior ecuatoriano. Cada organismo cumple un rol diferenciado pero interdependiente, lo que permite una gobernanza más robusta, orientada al aseguramiento de la calidad, la pertinencia social y la innovación académica. Esta arquitectura institucional ha evolucionado en respuesta a los desafíos del contexto nacional, buscando consolidar un sistema más transparente, equitativo y alineado con los objetivos de desarrollo del país.

El Consejo de Educación Superior (CES), como ente normativo y de planificación, ha sido clave en la construcción de un marco regulatorio coherente. Su capacidad para

aprobar normativas, autorizar nuevas ofertas académicas y ordenar el sistema ha permitido evitar la proliferación descontrolada de programas y universidades sin respaldo técnico. Además, el CES ha promovido la articulación entre niveles educativos, la internacionalización de la educación superior y la incorporación de criterios de pertinencia territorial en la planificación académica. Su rol no se limita a la regulación, sino que también incluye la generación de políticas públicas que orientan el desarrollo institucional y académico de las IES.

Por su parte, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) ha consolidado una cultura evaluativa en el país. A través de modelos técnicos rigurosos, procesos de evaluación externa y dictámenes públicos, el CACES ha contribuido a elevar los estándares de calidad y a fortalecer la rendición de cuentas. La participación de pares académicos en las visitas de evaluación ha enriquecido el proceso, aportando una mirada crítica y contextualizada. Además, el CACES ha desarrollado instrumentos específicos para evaluar programas de pregrado y posgrado, reconociendo la diversidad disciplinar y las particularidades institucionales. Su trabajo ha sido fundamental para generar

confianza en el sistema y para orientar a las instituciones en sus procesos de mejora continua.

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), en tanto órgano rector de la política pública, ha desempeñado un papel estratégico en la definición de prioridades nacionales. Su gestión de becas, cupos y financiamiento ha permitido ampliar el acceso a la educación superior, especialmente para sectores históricamente excluidos. Asimismo, su impulso a la investigación, la innovación y los saberes ancestrales ha contribuido a diversificar la producción académica y a fortalecer el vínculo entre universidad y sociedad. La SENESCYT también ha promovido la articulación con el sector productivo, fomentando la formación de talento humano en áreas clave para el desarrollo económico y social del país.

La coordinación entre estos tres organismos no está exenta de desafíos. La necesidad de mantener la autonomía universitaria, garantizar la participación de las comunidades académicas y evitar la duplicación de funciones requiere mecanismos de diálogo permanente, transparencia institucional y claridad en los marcos de competencia. Sin embargo, cuando esta articulación se logra de manera

efectiva, el sistema se fortalece y se orienta hacia una educación superior más pertinente, inclusiva y de calidad.

En síntesis, el CES, el CACES y la SENESCYT conforman un triángulo institucional que, bien gestionado, puede impulsar transformaciones profundas en el sistema universitario ecuatoriano. Su interacción permite equilibrar la planificación estratégica, la evaluación técnica y la definición de políticas públicas, generando condiciones para que las instituciones de educación superior respondan con eficacia a los retos del presente y del futuro.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Organismos clave (CES, CACES y SENESCYT): *el CES regula y planifica el sistema; el CACES evalúa y acredita; la SENESCYT define políticas públicas y promueve la investigación. Juntos conforman la arquitectura institucional del aseguramiento de la calidad en Ecuador. Su coordinación busca garantizar coherencia, pertinencia y mejora continua. Cada organismo cumple funciones complementarias, aunque su interacción requiere ajustes para evitar duplicidades y tensiones.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué estrategias podrían mejorar la articulación entre estos tres organismos?*
- ★ *¿Cómo puede la SENESCYT fomentar la innovación sin desalinearse del marco regulatorio?*

5.1.3. Principios de evaluación y acreditación en el contexto ecuatoriano

Los procesos de evaluación y acreditación en Ecuador se rigen por un conjunto de principios que buscan asegurar su transparencia, objetividad y efectividad. Estos principios, establecidos en la LOES y desarrollados por el CACES, son fundamentales para comprender la filosofía subyacente al sistema de aseguramiento de la calidad (CACES, 2021):

- **Autonomía responsable:** se reconoce la autonomía de las IES para definir su misión y desarrollar sus funciones, pero esta autonomía está ligada a la responsabilidad de rendir cuentas sobre la calidad de sus servicios y el cumplimiento de los estándares establecidos.
- **Transparencia:** los procesos de evaluación y acreditación deben ser abiertos y accesibles, con criterios claros y resultados públicos. Esto genera confianza en el sistema y permite a la sociedad tomar decisiones informadas.
- **Objetividad:** la evaluación debe basarse en evidencias y datos verificables, evitando juicios subjetivos o arbitrarios. Se utilizan indicadores y metodologías rigurosas para asegurar la imparcialidad.
- **Pertinencia:** la calidad se evalúa en función de la relevancia de la oferta educativa y de investigación para las

necesidades del desarrollo nacional, regional y local, así como para los desafíos globales.

- **Mejora continua:** el propósito principal de la evaluación y acreditación es impulsar la mejora de la calidad. Los procesos deben generar retroalimentación constructiva y planes de mejora que permitan a las instituciones evolucionar constantemente.
- **Participación:** se fomenta la participación activa de la comunidad universitaria (*autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo*) en los procesos de autoevaluación, así como la participación de actores externos (*empleadores, sociedad civil*) en la evaluación.
- **Integralidad:** la evaluación abarca todas las funciones sustantivas de la universidad (*docencia, investigación, vinculación*) y sus dimensiones (*académica, administrativa, de recursos*), ofreciendo una visión holística de la calidad.
- **Equidad:** los procesos de evaluación y acreditación deben contribuir a reducir las brechas de calidad entre las instituciones y a promover la igualdad de oportunidades en el acceso a una educación superior de calidad.

Estos principios guían la acción de los organismos reguladores y de las propias instituciones en su compromiso con la excelencia. La aplicación rigurosa de estos principios es

clave para la legitimidad y el éxito del sistema de aseguramiento de la calidad en Ecuador.

La consolidación de un sistema de evaluación y acreditación en Ecuador no puede entenderse sin una reflexión profunda sobre los principios que lo sustentan. Estos principios no solo orientan la acción de los organismos reguladores, sino que también configuran el marco ético, técnico y político que guía a las instituciones de educación superior en su búsqueda de excelencia. En este sentido, su aplicación rigurosa y contextualizada es indispensable para garantizar procesos legítimos, inclusivos y transformadores.

El principio de autonomía responsable representa uno de los pilares más complejos y relevantes del sistema. Reconocer que las instituciones tienen derecho a definir su misión, visión y modelo educativo implica aceptar la diversidad institucional como valor. Sin embargo, esta autonomía debe ejercerse con responsabilidad, lo que significa rendir cuentas sobre los resultados, garantizar la calidad de los servicios y responder a las expectativas sociales.

En la práctica, este principio exige un delicado equilibrio entre libertad académica y cumplimiento normativo, entre innovación institucional y alineación con estándares comunes.

La transparencia y la objetividad son condiciones necesarias para generar confianza en los procesos de evaluación. La publicación de criterios, metodologías y resultados permite que la sociedad, los estudiantes y los actores externos comprendan cómo se mide la calidad y qué implicaciones tienen los dictámenes emitidos por el CACES.

La objetividad, por su parte, se garantiza mediante el uso de indicadores verificables, la participación de pares académicos y la aplicación de metodologías técnicas que minimicen el sesgo. Estos elementos fortalecen la legitimidad del sistema y permiten que las decisiones se basen en evidencia, no en percepciones o intereses particulares.

El principio de pertinencia introduce una dimensión estratégica en la evaluación. No se trata solo de medir calidad en abstracto, sino de valorar en qué medida la oferta académica responde a las necesidades del país, de las regiones y de los sectores productivos y sociales.

Esto implica considerar la empleabilidad de los egresados, la relevancia de las líneas de investigación, la vinculación con el entorno y la capacidad de la universidad para contribuir al desarrollo sostenible. La pertinencia convierte la evaluación

en una herramienta de alineamiento entre la educación superior y los desafíos contemporáneos.

La mejora continua, como principio rector, transforma la evaluación en un proceso formativo. Más allá de emitir juicios, se busca generar aprendizajes institucionales, identificar oportunidades de desarrollo y construir planes de acción que permitan avanzar hacia niveles superiores de calidad.

Este enfoque requiere que las instituciones asuman la evaluación como parte de su cultura organizacional, integrándola en la planificación estratégica, en la gestión académica y en la toma de decisiones. La participación activa de los distintos actores universitarios y sociales es otro componente esencial. La autoevaluación debe ser un ejercicio colectivo, donde se escuchen las voces de docentes, estudiantes, administrativos y directivos.

Asimismo, la inclusión de empleadores, egresados y representantes de la sociedad civil en los procesos de evaluación externa enriquece la mirada sobre la calidad y fortalece la legitimidad de los resultados. La participación no solo democratiza el proceso, sino que también promueve el compromiso institucional con la transformación.

La integralidad y la equidad completan el marco conceptual del sistema. Evaluar todas las funciones sustantivas —*docencia, investigación, vinculación*— y todas las dimensiones institucionales —*académica, administrativa, de recursos*— permite obtener una visión holística de la calidad.

Al mismo tiempo, el principio de equidad exige que los procesos de evaluación contribuyan a cerrar brechas, reconociendo las diferencias de contexto y promoviendo condiciones justas para todas las instituciones, sin importar su tamaño, ubicación o trayectoria.

En conjunto, estos principios configuran una filosofía de evaluación que va más allá del control y la fiscalización. Se trata de construir un sistema que promueva la excelencia con justicia, que fortalezca la autonomía con responsabilidad, y que convierta la evaluación en una herramienta de desarrollo institucional y social. Para lograrlo, es necesario que las instituciones los conozcan, los interioricen y los gestionen con convicción, integrándolos en sus prácticas cotidianas y en su visión de futuro.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Principios de evaluación y acreditación en el contexto ecuatoriano: *los principios que rigen la evaluación y acreditación en Ecuador incluyen autonomía responsable, transparencia, objetividad, pertinencia, mejora continua, participación, integralidad y equidad. Estos valores orientan los procesos del CACES y buscan legitimar el sistema ante la sociedad. La evaluación se concibe como herramienta de mejora, no como sanción, y debe adaptarse a la diversidad institucional.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede garantizarse que la evaluación fomente la mejora y no solo el cumplimiento?*
- ★ *¿Qué indicadores reflejan mejor la equidad en el sistema universitario ecuatoriano?*

En la figura 13 se resumen las principales ideas tratadas en el epígrafe 5.1 sobre el marco normativo y políticas públicas orientados a garantizar la calidad, la pertinencia y la equidad de la Educación Superior en Ecuador.

Esta figura sintetiza los pilares fundamentales del marco normativo y las políticas públicas que estructuran el sistema de educación superior en Ecuador. En primer lugar, destaca la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) como base

legal que transforma el sistema y promueve principios como la calidad, la pertinencia y la autonomía responsable.

Figura 13. *Marco normativo y políticas públicas orientados a garantizar la calidad, la pertinencia y la equidad de la Educación Superior en Ecuador.*

Fuente: *elaboración propia.*

En segundo lugar, se presentan los tres organismos clave —CES, CACES y SENESCYT— cuyas funciones se articulan para regular, evaluar y coordinar el sistema universitario, garantizando su coherencia y orientación estratégica.

Finalmente, se enfatizan los principios que rigen los procesos de evaluación y acreditación, tales como la transparencia, la objetividad y la mejora continua, los cuales aseguran que las

instituciones respondan con legitimidad y pertinencia a los desafíos educativos y sociales del país.

Esta estructura integrada permite comprender cómo se configura el aseguramiento de la calidad en el contexto ecuatoriano, combinando regulación técnica, visión política y compromiso institucional.

5.2. Experiencias y avances en la implementación de la calidad

La implementación del marco normativo y la acción de los organismos reguladores en Ecuador han generado un impacto significativo en el sistema de educación superior, impulsando a las instituciones a mejorar sus estándares de calidad. A lo largo de los años, se han observado avances notables y se han acumulado experiencias valiosas en la búsqueda de la excelencia universitaria.

5.2.1. Resultados de los procesos de evaluación y acreditación

Desde la creación del CACES y la obligatoriedad de la evaluación y acreditación, las instituciones de educación superior ecuatorianas han pasado por varios ciclos de evaluación. Estos procesos han arrojado resultados que

reflejan tanto los avances como los desafíos persistentes en el sistema (CACES, 2021).

- **Mejora en la categorización institucional:** los primeros procesos de evaluación y acreditación institucional (2013-2015) revelaron una heterogeneidad considerable en la calidad de las universidades. Algunas instituciones fueron categorizadas en niveles bajos o incluso cerradas por no cumplir con los estándares mínimos. Sin embargo, los ciclos posteriores han mostrado una mejora generalizada, con un mayor número de universidades alcanzando categorías superiores, lo que indica un esfuerzo sostenido por la mejora.
- **Aumento de la calidad de los programas:** la acreditación de carreras, especialmente en áreas críticas como la salud, la educación y la ingeniería, ha forzado a las universidades a revisar y actualizar sus planes de estudio, mejorar la cualificación de sus docentes y optimizar sus recursos. Esto ha resultado en una oferta académica más pertinente y de mayor calidad.
- **Fortalecimiento de la investigación:** los criterios de evaluación han puesto un fuerte énfasis en la investigación, lo que ha impulsado a las universidades a invertir más en esta área, aumentar la producción científica (publicaciones

en revistas indexadas), formar más investigadores y establecer líneas de investigación relevantes para el desarrollo del país. Se ha observado un crecimiento significativo en la producción científica ecuatoriana en los últimos años (SENESCYT, 2023).

- **Mayor transparencia y rendición de cuentas:** los resultados de los procesos de evaluación y acreditación son públicos, lo que ha generado una mayor transparencia en el sistema y ha permitido a la sociedad conocer el nivel de calidad de las instituciones. Esto ha fomentado una cultura de rendición de cuentas por parte de las universidades.
- **Impacto en la matrícula y la reputación:** las instituciones acreditadas y bien categorizadas han experimentado un aumento en la demanda de estudiantes, lo que demuestra que la calidad se ha convertido en un factor decisivo para la elección universitaria. Esto, a su vez, ha fortalecido la reputación y el prestigio de estas universidades.

Estos resultados demuestran que los procesos de evaluación y acreditación han sido efectivos en impulsar la mejora de la calidad en el sistema de educación superior ecuatoriano, aunque el camino hacia la excelencia es continuo y requiere de esfuerzos sostenidos.

Los resultados obtenidos a lo largo de los ciclos de evaluación y acreditación en Ecuador no solo evidencian avances técnicos y académicos, sino que también reflejan una transformación cultural en las instituciones de educación superior. La incorporación de prácticas evaluativas sistemáticas ha generado una mayor conciencia institucional sobre la importancia de la calidad, la planificación estratégica y la rendición de cuentas. Este cambio de paradigma ha sido especialmente visible en la forma en que las universidades gestionan sus procesos internos, articulan sus funciones sustantivas y responden a las exigencias del entorno.

Uno de los efectos más significativos ha sido la consolidación de sistemas internos de aseguramiento de la calidad. Muchas instituciones han creado unidades especializadas, comités de evaluación y mecanismos de seguimiento que permiten monitorear el cumplimiento de estándares, generar planes de mejora y preparar la documentación necesaria para los procesos de acreditación. Esta infraestructura organizacional ha contribuido a institucionalizar la cultura evaluativa y a fortalecer la capacidad de respuesta ante los requerimientos del CACES.

En el ámbito académico, los procesos de acreditación han impulsado una revisión profunda de los planes de estudio,

promoviendo la actualización curricular, la incorporación de competencias transversales y la alineación con marcos internacionales. Asimismo, se ha observado un esfuerzo por mejorar la formación docente, tanto en términos de titulación como de desarrollo profesional continuo. Esto ha permitido elevar la calidad de la enseñanza y garantizar una mayor coherencia entre los perfiles de egreso y las demandas del mercado laboral.

La investigación, tradicionalmente rezagada en muchas universidades ecuatorianas, ha recibido un impulso importante gracias a los criterios de evaluación que valoran la producción científica, la existencia de líneas de investigación consolidadas y la vinculación con sectores estratégicos. El aumento en el número de publicaciones indexadas, la participación en redes internacionales y la creación de programas de posgrado con enfoque investigativo son indicadores del progreso alcanzado. No obstante, persisten desafíos relacionados con el financiamiento, la infraestructura y la consolidación de comunidades científicas regionales.

En términos de gobernanza, la transparencia generada por la publicación de resultados ha fortalecido la legitimidad del sistema. Las universidades se han visto motivadas a comunicar sus avances, explicar sus procesos y establecer

canales de diálogo con sus comunidades. Esta apertura ha contribuido a una mayor apropiación social de la educación superior y ha permitido que estudiantes, familias y empleadores tomen decisiones informadas sobre la oferta académica disponible.

El impacto en la matrícula y la reputación institucional también merece atención. Las universidades que han alcanzado categorías superiores han experimentado un crecimiento sostenido en la demanda, lo que ha generado presión para ampliar la cobertura sin comprometer la calidad. Este fenómeno ha obligado a las instituciones a mejorar sus procesos de admisión, fortalecer sus servicios estudiantiles y diversificar sus estrategias de retención. A su vez, la reputación obtenida a través de la acreditación ha facilitado la internacionalización, la firma de convenios y la atracción de talento académico.

En conjunto, estos resultados demuestran que los procesos de evaluación y acreditación han sido catalizadores de cambio en el sistema de educación superior ecuatoriano. Si bien el camino hacia la excelencia es continuo y exige esfuerzos sostenidos, los avances alcanzados hasta ahora permiten afirmar que la calidad ya no es una aspiración abstracta, sino una práctica institucional concreta, medible y transformadora.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Resultados de los procesos de evaluación y acreditación: *los procesos de evaluación han mejorado la categorización institucional, fortaleciendo programas académicos y aumentado la producción científica. La transparencia ha generado confianza pública y las universidades acreditadas han ganado prestigio y matrícula. Sin embargo, persisten brechas entre instituciones y desafíos en investigación y vinculación.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué estrategias pueden cerrar las brechas de calidad entre instituciones?*

★ *¿Cómo puede la evaluación impulsar una investigación más pertinente y sostenible?*

5.2.2. Casos de éxito y buenas prácticas

A lo largo de este proceso de transformación, varias instituciones de educación superior en Ecuador han destacado por sus avances y la implementación de buenas prácticas en la gestión de la calidad. Estos casos de éxito sirven como referentes y demuestran que es posible alcanzar altos estándares de excelencia.

- **Universidades con alta categorización:** varias universidades públicas y privadas han logrado y mantenido las categorías más altas en los procesos de acreditación

institucional. Esto se debe a una planificación estratégica sólida, una inversión constante en infraestructura y talento humano, y un compromiso arraigado con la investigación y la vinculación con la sociedad. Estas instituciones suelen tener sistemas internos de gestión de calidad robustos y una cultura de autoevaluación permanente.

- **Programas académicos acreditados internacionalmente:** algunos programas de posgrado y pregrado han obtenido acreditaciones de agencias internacionales, lo que valida su calidad a nivel global y facilita la movilidad de sus egresados. Esto es resultado de un esfuerzo por alinear sus currículos con estándares internacionales, contar con docentes de alto nivel y ofrecer recursos de aprendizaje de vanguardia.
- **Desarrollo de sistemas de información para la calidad:** varias universidades han invertido en el desarrollo de plataformas tecnológicas y sistemas de información que les permiten recopilar, procesar y analizar datos de manera eficiente para la toma de decisiones y la gestión de la calidad. Esto ha mejorado la capacidad de monitoreo y seguimiento de sus indicadores.
- **Fomento de la investigación y la innovación:** instituciones que han logrado un crecimiento significativo

en su producción científica y en la generación de patentes lo han hecho a través de políticas de incentivos a la investigación, la creación de centros de investigación especializados, la formación de redes con otras universidades y la vinculación con el sector productivo para la transferencia de conocimiento.

- **Modelos de vinculación con la sociedad de alto impacto:** universidades que han desarrollado proyectos de vinculación que responden directamente a las necesidades de las comunidades locales, con participación activa de estudiantes y docentes, y que han generado un impacto social medible y sostenible. Estos proyectos fortalecen el compromiso social de la universidad y su pertinencia.
- **Cultura de la autoevaluación y mejora continua:** las instituciones más exitosas han logrado internalizar la autoevaluación como un proceso permanente y no solo como un requisito externo. Han desarrollado mecanismos internos para la reflexión crítica, la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de planes de acción con seguimiento riguroso.

Estos ejemplos demuestran que el compromiso con la calidad, la inversión estratégica y la adaptación a las exigencias del entorno regulatorio son claves para el éxito en el camino

hacia la excelencia universitaria en Ecuador. Las buenas prácticas identificadas pueden servir de modelo para otras instituciones que buscan fortalecer su gestión de la calidad.

Los casos de éxito en la educación superior ecuatoriana no solo evidencian logros institucionales, sino que también configuran un repertorio de buenas prácticas que pueden ser replicadas, adaptadas y escaladas por otras universidades en proceso de fortalecimiento. Estas experiencias demuestran que la excelencia no es producto del azar, sino el resultado de decisiones estratégicas, liderazgo comprometido y una cultura organizacional orientada a la calidad.

Las universidades que han alcanzado y sostenido una alta categorización institucional comparten ciertos rasgos comunes. En primer lugar, han desarrollado planes estratégicos alineados con su misión y visión, integrando objetivos claros, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento. Esta planificación no se limita al cumplimiento normativo, sino que se convierte en una herramienta de gestión que orienta la toma de decisiones, la asignación de recursos y la evaluación de resultados.

En segundo lugar, estas instituciones han invertido de manera sostenida en infraestructura física y tecnológica, creando entornos propicios para el aprendizaje, la investigación y la

innovación. Además, han fortalecido sus equipos humanos, promoviendo la formación continua, la estabilidad laboral y el reconocimiento del mérito académico.

En el ámbito de los programas académicos, la obtención de acreditaciones internacionales ha sido un hito relevante. Estas acreditaciones no solo validan la calidad de los programas, sino que también posicionan a las universidades en redes globales de colaboración, investigación y movilidad estudiantil. Para lograrlo, las instituciones han trabajado en la armonización curricular, la internacionalización de sus contenidos, la incorporación de estándares globales y la mejora de sus procesos de enseñanza-aprendizaje. La presencia de docentes con formación internacional, la oferta de programas bilingües y el uso de tecnologías educativas avanzadas han sido factores clave en este proceso.

Otro aspecto destacable es el desarrollo de sistemas de información para la gestión de la calidad. Estas plataformas permiten recopilar datos en tiempo real, generar reportes automatizados, visualizar indicadores clave y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia.

Algunas universidades han integrado estos sistemas con sus procesos académicos, administrativos y financieros, logrando una gestión más eficiente, transparente y orientada a

resultados. Esta capacidad tecnológica ha sido especialmente valiosa en contextos de evaluación externa, donde la disponibilidad y confiabilidad de la información son determinantes.

En cuanto a la investigación y la innovación, las instituciones más avanzadas han adoptado políticas de incentivo que reconocen la producción científica, fomentan la interdisciplinariedad y promueven la vinculación con el sector productivo. La creación de centros de investigación especializados, la participación en convocatorias competitivas y la generación de patentes son indicadores del impacto alcanzado.

Además, estas universidades han establecido alianzas estratégicas con empresas, gobiernos locales y organizaciones sociales, facilitando la transferencia de conocimiento y la aplicación práctica de los resultados investigativos.

Los modelos de vinculación con la sociedad también han evolucionado hacia enfoques más participativos, contextualizados y sostenibles. Las universidades han desarrollado proyectos que responden a problemáticas locales, integran a estudiantes y docentes en procesos de aprendizaje-servicio, y generan impactos medibles en salud, educación, medio ambiente y desarrollo comunitario. Estas

experiencias fortalecen la pertinencia social de la universidad y consolidan su rol como agente de transformación territorial. Finalmente, la cultura de la autoevaluación y la mejora continua ha sido internalizada como parte del ADN institucional. Las universidades exitosas no esperan las convocatorias externas para iniciar procesos de revisión, sino que han establecido rutinas periódicas de análisis, reflexión y ajuste.

La existencia de comités internos, la aplicación de encuestas, la revisión de indicadores y la elaboración de planes de mejora son prácticas comunes que permiten mantener la calidad como un proceso dinámico y evolutivo.

En conjunto, estos casos de éxito y buenas prácticas configuran un mapa de posibilidades para el sistema de educación superior ecuatoriano. Su análisis no solo permite reconocer los logros alcanzados, sino también identificar los factores críticos que los hicieron posibles. Compartir, documentar y sistematizar estas experiencias es fundamental para construir una comunidad académica que aprende colectivamente, innova con propósito y avanza con convicción hacia la excelencia.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Casos de éxito y buenas prácticas: *algunas universidades han alcanzado altos estándares mediante planificación estratégica, sistemas internos de calidad, acreditaciones internacionales, plataformas tecnológicas, y proyectos de vinculación con impacto social. Estas prácticas demuestran que la excelencia es posible con liderazgo, inversión y cultura de mejora continua.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué condiciones permiten replicar estas buenas prácticas en instituciones con menos recursos?*

★ *¿Cómo puede la acreditación internacional fortalecer la calidad sin generar dependencia externa?*

5.2.3. Desafíos y lecciones aprendidas en la implementación

A pesar de los avances significativos, la implementación de la cultura de la calidad, la evaluación y la acreditación en Ecuador no ha estado exenta de desafíos. La experiencia acumulada ha permitido identificar importantes lecciones aprendidas que son cruciales para el futuro del sistema (Muñoz *et al.*, 2024; Quito & Verdezoto, 2024; Michuy, 2025).

Desafíos persistentes:

- **Sostenibilidad del financiamiento:** aunque ha habido inversión, la sostenibilidad del financiamiento para la investigación, la infraestructura y el desarrollo docente sigue siendo un reto, especialmente para las universidades públicas, que dependen en gran medida del presupuesto estatal.
- **Resistencia al cambio:** en algunas instituciones, persiste la resistencia a los procesos de evaluación y a la adopción de una cultura de mejora continua, lo que dificulta la implementación efectiva de las políticas de calidad.
- **Brechas de calidad entre instituciones:** a pesar de la mejora general, aún existen diferencias significativas en la calidad entre las universidades, especialmente entre las grandes instituciones urbanas y las más pequeñas o ubicadas en zonas rurales.
- **Pertinencia de la oferta académica:** alinear la oferta académica con las necesidades cambiantes del mercado laboral y los desafíos del desarrollo nacional sigue siendo un reto, requiriendo una mayor flexibilidad curricular y una vinculación más estrecha con el sector productivo.

- **Fortalecimiento de la investigación:** aunque ha mejorado, la capacidad de investigación de muchas universidades aún es limitada en comparación con estándares internacionales, y la transferencia de conocimiento a la sociedad necesita ser potenciada.
- **Exceso de regulación:** algunos actores del sistema han señalado que el marco normativo puede ser excesivamente regulatorio, limitando la autonomía universitaria y generando una carga administrativa significativa.

Lecciones aprendidas:

- **La importancia del liderazgo:** un liderazgo institucional comprometido y visionario es fundamental para impulsar y sostener los procesos de calidad.
- **La necesidad de la participación:** la calidad se construye colectivamente. Involucrar a toda la comunidad universitaria en los procesos de autoevaluación y mejora es clave para su éxito.
- **El enfoque en la mejora continua:** la evaluación no debe ser un fin en sí misma, sino una herramienta para la mejora. Es crucial que las instituciones utilicen los resultados para implementar planes de acción efectivos.

- **La contextualización de los estándares:** si bien los estándares de calidad son necesarios, su aplicación debe considerar las particularidades y la diversidad de las instituciones ecuatorianas.
- **La articulación entre los organismos:** una coordinación efectiva entre el CES, CACES y SENESCYT es vital para la coherencia y eficiencia del sistema de aseguramiento de la calidad.
- **La comunicación y sensibilización:** es fundamental comunicar de manera clara los beneficios de la calidad y sensibilizar a la comunidad universitaria sobre su importancia para superar resistencias y fomentar el compromiso.

La experiencia ecuatoriana demuestra que el camino hacia la excelencia universitaria es un proceso complejo y multifactorial, que requiere de un compromiso sostenido, una adaptación constante y la capacidad de aprender de los desafíos. Los avances logrados son un testimonio del esfuerzo colectivo, y las lecciones aprendidas son una guía valiosa para seguir construyendo un sistema de educación superior de alta calidad y pertinente para el desarrollo del país.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Desafíos y lecciones aprendidas en la implementación: *persisten desafíos como financiamiento insuficiente, resistencia al cambio, brechas institucionales y exceso de regulación. Las lecciones aprendidas incluyen la importancia del liderazgo, la participación, la contextualización de estándares y la articulación entre organismos. La calidad requiere compromiso sostenido y adaptación constante.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede el sistema evitar que la regulación limite la innovación institucional?*
- ★ *¿Qué estrategias pueden fomentar una cultura de calidad más allá del cumplimiento normativo?*

En la figura 14 se visualiza un resumen del epígrafe 5.2 experiencias y avances en la implementación de la calidad en el sistema de educación superior de Ecuador:

En primer lugar, se destacan los resultados de los procesos de evaluación y acreditación, que han permitido identificar indicadores de mejora y desafíos persistentes en las instituciones.

Figura 14. *Experiencias y avances en la implementación de la calidad en el sistema de educación superior de Ecuador.*

Fuente: *elaboración propia.*

En segundo lugar, se visibilizan los casos de éxito y buenas prácticas, como ejemplos concretos de implementación efectiva, que demuestran que es posible alcanzar altos estándares mediante planificación estratégica, innovación y compromiso institucional.

Finalmente, se subraya el impacto positivo en las universidades, evidenciado en el fortalecimiento de la calidad académica, el prestigio institucional y la confianza social. Esta figura sintetiza el progreso alcanzado y ofrece una visión integrada del camino hacia la excelencia universitaria.

5.3. Retos y perspectivas futuras

El sistema de educación superior ecuatoriano, a pesar de los significativos avances en calidad, evaluación y acreditación, enfrenta aún importantes retos que determinarán su capacidad para consolidar la excelencia y responder a las demandas del siglo XXI. Sin embargo, estos desafíos también abren nuevas perspectivas y oportunidades para el futuro.

5.3.1. Consolidación de la cultura de la calidad

Uno de los principales retos es la **consolidación de una cultura de la calidad** que vaya más allá del cumplimiento normativo y se arraigue genuinamente en el quehacer diario de todas las instituciones. Si bien la obligatoriedad de los procesos de evaluación y acreditación ha impulsado mejoras, existe el riesgo de que algunas instituciones se enfoquen en el cumplimiento formal de los requisitos sin una verdadera internalización de los principios de mejora continua (Muñoz *et al.*, 2024).

Para lograr esta consolidación, es necesario:

- **Fomentar la autoevaluación como proceso intrínseco:** promover que la autoevaluación sea un ejercicio permanente de reflexión y planificación estratégica, y no solo una preparación para la evaluación externa. Esto

implica fortalecer las capacidades internas de las universidades para la gestión de la calidad.

- **Desarrollar un liderazgo comprometido a todos los niveles:** asegurar que los líderes académicos y administrativos no solo comprendan la importancia de la calidad, sino que la promuevan activamente y asignen los recursos necesarios para su desarrollo.
- **Sensibilizar y capacitar a la comunidad universitaria:** continuar con programas de formación y sensibilización sobre la cultura de la calidad, involucrando a docentes, estudiantes y personal administrativo en los procesos de mejora.
- **Promover la innovación y la experimentación:** crear un ambiente que fomente la búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, valorando la creatividad y el aprendizaje de los errores.

La consolidación de la cultura de la calidad es un proceso a largo plazo que requiere un compromiso sostenido y una visión compartida por toda la comunidad universitaria.

La consolidación de una cultura de la calidad en las instituciones de educación superior no puede limitarse a la adopción de procedimientos técnicos ni a la respuesta puntual a exigencias externas. Implica una transformación profunda

del *ethos* institucional, donde la calidad se convierte en un valor compartido, una práctica cotidiana y un horizonte estratégico. Esta cultura debe permear todos los niveles de la organización, desde la toma de decisiones en los órganos directivos hasta las dinámicas pedagógicas en el aula, pasando por la gestión administrativa, la investigación y la vinculación con la sociedad.

Uno de los principales desafíos es superar la visión instrumental de la calidad, entendida únicamente como cumplimiento de estándares o como requisito para la acreditación. Si bien los marcos normativos han sido fundamentales para impulsar mejoras, existe el riesgo de que las instituciones desarrollen una cultura del cumplimiento formal, centrada en la documentación y la preparación para auditorías, sin una apropiación real de los principios de mejora continua. Esta situación puede generar fatiga institucional, desmotivación en los equipos y una desconexión entre los procesos evaluativos y las necesidades reales de transformación.

Para revertir esta tendencia, es necesario que la autoevaluación se convierta en una práctica reflexiva, crítica y estratégica. Las universidades deben desarrollar capacidades internas para analizar sus fortalezas y debilidades, identificar

oportunidades de mejora y construir planes de acción que respondan a su misión y contexto. Esto requiere no solo herramientas técnicas, sino también espacios de diálogo, formación y participación que permitan construir una visión compartida de la calidad. La autoevaluación debe ser vista como una oportunidad para aprender, innovar y crecer institucionalmente.

El liderazgo juega un papel determinante en este proceso. Los equipos directivos deben asumir la calidad como una prioridad transversal, asignando recursos, promoviendo la participación y generando condiciones para el desarrollo profesional de sus colaboradores. El liderazgo comprometido no se limita a la gestión técnica, sino que implica inspirar, movilizar y sostener el cambio cultural. Cuando los líderes promueven activamente la calidad, esta se convierte en parte del lenguaje institucional, en criterio para la toma de decisiones y en eje articulador de las políticas académicas.

La sensibilización y formación de la comunidad universitaria es otro componente esencial. La cultura de la calidad no puede imponerse desde arriba, sino que debe construirse colectivamente. Involucrar a docentes, estudiantes y personal administrativo en procesos de reflexión, capacitación y participación permite generar sentido de pertenencia,

apropiación y corresponsabilidad. Las campañas de sensibilización, los talleres de formación y los espacios de diálogo interinstitucional son herramientas valiosas para fortalecer esta dimensión.

Asimismo, la promoción de la innovación y la experimentación es clave para consolidar una cultura de calidad viva, dinámica y contextualizada. Las instituciones deben fomentar entornos que valoren la creatividad, el aprendizaje de los errores y la búsqueda de nuevas soluciones. Esto implica flexibilizar estructuras, reconocer iniciativas emergentes y generar incentivos para la mejora continua. La calidad no debe ser vista como una meta estática, sino como un proceso evolutivo que se nutre de la experiencia, la investigación y la interacción con el entorno.

En definitiva, la consolidación de la cultura de la calidad exige una visión de largo plazo, sostenida por el compromiso de toda la comunidad universitaria. No se trata solo de cumplir con los requisitos de acreditación, sino de construir instituciones más pertinentes, inclusivas y transformadoras. La calidad debe ser entendida como un principio ético, una práctica estratégica y una responsabilidad colectiva que orienta el quehacer universitario hacia la excelencia y el impacto social.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Consolidación de la cultura de la calidad: *el reto es que la calidad se internalice como práctica cotidiana y no como exigencia externa. Esto implica fortalecer la autoevaluación, el liderazgo comprometido, la capacitación continua y la innovación institucional. La consolidación requiere visión compartida y apropiación por toda la comunidad universitaria.*

Preguntas de reflexión:

★ *¿Qué indicadores podrían medir la internalización real de la cultura de calidad?*

★ *¿Cómo puede la autoevaluación convertirse en una práctica estratégica y no solo operativa?*

5.3.2. Fortalecimiento de la investigación y la innovación

Aunque la investigación ha ganado terreno en la agenda de la educación superior ecuatoriana, sigue siendo un área con un enorme potencial de crecimiento y mejora. El reto es **fortalecer la capacidad de investigación y la innovación** para que las universidades se conviertan en verdaderos motores de desarrollo científico, tecnológico y social (SENESCYT, 2023).

Para ello, se requiere:

- **Aumentar la inversión en I+D+i:** destinar mayores recursos públicos y privados a la investigación, el desarrollo y la innovación, incluyendo fondos para proyectos, infraestructura de laboratorios y equipamiento.
- **Formación de talento humano para la investigación:** promover la formación de investigadores a nivel de posgrado (maestrías y doctorados), así como la inserción de jóvenes talentos en grupos de investigación.
- **Fomentar la investigación pertinente y de impacto:** orientar las líneas de investigación hacia los desafíos nacionales y globales, promoviendo la investigación interdisciplinaria y la transferencia de conocimiento a los sectores productivos y sociales.
- **Fortalecer la vinculación universidad-empresa-sociedad:** crear mecanismos efectivos para que la investigación universitaria responda a las necesidades del sector productivo y genere soluciones innovadoras para la sociedad.
- **Internacionalización de la investigación:** promover la colaboración con centros de investigación y universidades de otros países, la participación en redes internacionales y la publicación en revistas de alto impacto.

El fortalecimiento de la investigación y la innovación es crucial para la competitividad del país y para que las universidades ecuatorianas se posicionen como referentes en la generación de conocimiento.

El fortalecimiento de la investigación y la innovación en las instituciones de educación superior ecuatorianas representa no solo una necesidad académica, sino una estrategia de desarrollo nacional.

En un contexto global marcado por la aceleración tecnológica, la complejidad de los desafíos sociales y la creciente demanda de soluciones basadas en conocimiento, las universidades deben asumir un rol protagónico como generadoras de ciencia, tecnología e innovación con impacto territorial. Para ello, es indispensable consolidar ecosistemas institucionales que integren capacidades humanas, infraestructura adecuada, políticas de incentivo y redes de colaboración.

Uno de los pilares fundamentales es el incremento sostenido de la inversión en I+D+i. Si bien se han dado pasos importantes en la asignación de fondos públicos, aún persisten brechas significativas en comparación con estándares internacionales.

Es necesario que el Estado, el sector privado y las propias universidades articulen esfuerzos para financiar proyectos estratégicos, equipar laboratorios, fortalecer bibliotecas digitales y garantizar condiciones dignas para el trabajo investigativo. Esta inversión no debe verse como un gasto, sino como una apuesta por el desarrollo sostenible, la soberanía científica y la competitividad nacional.

La formación de talento humano es otro componente esencial. Las universidades deben ampliar su oferta de programas de posgrado con enfoque investigativo, facilitar el acceso a becas, promover estancias en centros de excelencia y generar condiciones para la inserción de jóvenes investigadores.

Además, es clave fortalecer la mentoría académica, el trabajo colaborativo y la creación de comunidades científicas que trasciendan las fronteras disciplinarias. La investigación requiere tiempo, dedicación y acompañamiento, por lo que es fundamental reconocer y valorar el rol de quienes se dedican a esta función sustantiva.

La pertinencia de la investigación debe ser entendida como la capacidad de responder a los problemas reales del país y del mundo. Esto implica orientar las líneas de investigación hacia

temas prioritarios como salud, educación, cambio climático, seguridad alimentaria, energías renovables, inclusión social y transformación digital.

La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad se convierten en enfoques necesarios para abordar estos desafíos de manera integral. Asimismo, la transferencia de conocimiento hacia los sectores productivos y sociales debe ser promovida mediante incubadoras, patentes, *spin-offs*, laboratorios vivos y proyectos de innovación abierta.

La vinculación efectiva entre universidad, empresa y sociedad es clave para cerrar la brecha entre la investigación académica y la aplicación práctica. Las universidades deben establecer mecanismos institucionales que faciliten la colaboración con actores externos, desde convenios de cooperación hasta plataformas de innovación conjunta.

Esta articulación permite que el conocimiento generado en la academia se traduzca en soluciones concretas, productos tecnológicos, mejoras en procesos productivos y políticas públicas basadas en evidencia. Además, fortalece la legitimidad social de la universidad y su capacidad de incidir en el desarrollo territorial.

La internacionalización de la investigación es otro eje estratégico. Participar en redes globales, acceder a convocatorias internacionales, publicar en revistas indexadas y colaborar con centros de excelencia permite elevar la calidad de la producción científica, ampliar el impacto de los hallazgos y posicionar a las universidades ecuatorianas en el escenario académico global. Para ello, es necesario fortalecer las competencias lingüísticas, las capacidades de gestión de proyectos internacionales y la visibilidad institucional en plataformas científicas.

En conjunto, el fortalecimiento de la investigación y la innovación requiere una visión sistémica, sostenida y comprometida. No se trata solo de producir más artículos o patentes, sino de construir una cultura institucional que valore el conocimiento como motor de transformación.

Las universidades deben asumir este desafío con liderazgo, creatividad y responsabilidad, convirtiéndose en espacios donde se gestan las soluciones que el país necesita para avanzar hacia un futuro más justo, sostenible y basado en el saber.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Fortalecimiento de la investigación y la innovación: *se requiere mayor inversión en I+D+i, formación de investigadores, pertinencia temática, vinculación con el sector productivo y colaboración internacional. La investigación debe ser relevante, transdisciplinaria y orientada a la solución de problemas nacionales. La innovación es clave para la competitividad y el desarrollo.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Cómo puede Ecuador incentivar la investigación sin depender exclusivamente de fondos públicos?*
- ★ *¿Qué mecanismos pueden fortalecer la transferencia de conocimiento hacia la sociedad?*

5.3.3. Adaptación a las nuevas tendencias globales

La educación superior a nivel global está experimentando transformaciones profundas impulsadas por la digitalización, la inteligencia artificial, la globalización y las nuevas demandas del mercado laboral. Ecuador debe **adaptarse a estas nuevas tendencias globales** para asegurar la pertinencia y competitividad de su sistema educativo (Vasquez *et al.*, 2024; Muñoz *et al.*, 2024; Loor *et al.*, 2025).

Esto implica:

- **Transformación digital de la educación:** integrar de manera efectiva las tecnologías digitales en los procesos de enseñanza-aprendizaje, la gestión universitaria y la investigación. Esto incluye el desarrollo de plataformas virtuales robustas, el uso de analítica de datos para personalizar el aprendizaje y la capacitación de docentes en competencias digitales.
- **Flexibilización curricular y nuevas modalidades de aprendizaje:** diseñar currículos más flexibles, modulares y adaptables a las necesidades individuales de los estudiantes y a las demandas cambiantes del mercado laboral. Explorar y consolidar nuevas modalidades de aprendizaje, como la educación híbrida, en línea y el aprendizaje a lo largo de la vida.
- **Internacionalización integral:** ir más allá de la movilidad estudiantil para promover la internacionalización del currículo, la investigación colaborativa internacional, la doble titulación y la participación en redes académicas globales.
- **Desarrollo de competencias del siglo XXI:** enfocarse en la formación de competencias transversales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos,

la creatividad, la comunicación, la colaboración y la adaptabilidad, que son esenciales para el éxito en el futuro laboral.

- **Uso ético de la inteligencia artificial:** explorar el potencial de la inteligencia artificial para mejorar la educación superior (personalización del aprendizaje, automatización de procesos), al mismo tiempo que se abordan los desafíos éticos y se prepara a los estudiantes para interactuar con estas tecnologías.

La capacidad de Ecuador para anticipar y adaptarse a estas tendencias globales será clave para asegurar que su educación superior siga siendo relevante, de alta calidad y competitiva en el escenario internacional. El camino hacia la excelencia es un viaje continuo de aprendizaje, adaptación e innovación.

La adaptación a las nuevas tendencias globales representa uno de los desafíos más urgentes y estratégicos para el sistema de educación superior ecuatoriano. En un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la transformación del trabajo, la movilidad del conocimiento y la creciente interdependencia entre países, las universidades deben repensar sus modelos educativos, sus estructuras organizativas y sus vínculos con el entorno. Esta adaptación no puede ser reactiva ni superficial;

requiere una visión prospectiva, una planificación audaz y una capacidad institucional para innovar con sentido.

La transformación digital de la educación no se limita a la incorporación de plataformas virtuales o al uso de herramientas tecnológicas en el aula. Implica una reconfiguración profunda de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la gestión académica, la evaluación y la investigación. Las universidades deben avanzar hacia ecosistemas digitales integrados, donde la analítica de datos permita personalizar trayectorias formativas, anticipar necesidades de los estudiantes y optimizar la toma de decisiones. La capacitación docente en competencias digitales es clave para garantizar que la tecnología se utilice con propósito pedagógico y no como un fin en sí mismo. Además, la transformación digital debe ser inclusiva, asegurando el acceso equitativo a dispositivos, conectividad y contenidos de calidad.

La flexibilización curricular es otra tendencia que responde a la necesidad de formar profesionales capaces de adaptarse a contextos cambiantes, resolver problemas complejos y aprender de manera continua. Los currículos modulares, por competencias y orientados a resultados permiten una mayor personalización, articulación entre niveles y reconocimiento

de aprendizajes previos. Las nuevas modalidades de aprendizaje —*como la educación híbrida, en línea, asincrónica y basada en proyectos*— amplían las oportunidades de acceso, favorecen la autonomía del estudiante y promueven el desarrollo de habilidades transversales. Esta flexibilidad curricular debe estar acompañada de mecanismos de aseguramiento de la calidad que garanticen la coherencia, la pertinencia y la equivalencia académica.

La internacionalización integral va más allá de la movilidad estudiantil y docente. Supone la incorporación de una dimensión global en el currículo, la investigación y la gestión institucional. Las universidades deben fomentar la participación en redes académicas internacionales, el desarrollo de programas de doble titulación, la colaboración en proyectos de investigación transnacional y la publicación en revistas científicas de alto impacto. Esta internacionalización no solo mejora la calidad académica, sino que también posiciona a las instituciones en el escenario global, facilita el intercambio de buenas prácticas y fortalece la reputación institucional.

El desarrollo de competencias del siglo XXI es una prioridad transversal. Las universidades deben formar ciudadanos capaces de pensar críticamente, comunicarse eficazmente,

colaborar en equipos diversos, adaptarse al cambio y crear soluciones innovadoras. Estas competencias no se enseñan únicamente en el aula, sino que se desarrollan a través de metodologías activas, experiencias prácticas, proyectos interdisciplinarios y entornos de aprendizaje que promuevan la reflexión y la acción. La evaluación de estas competencias requiere instrumentos adecuados, criterios claros y una cultura institucional que valore el aprendizaje significativo.

El uso ético de la inteligencia artificial (IA) plantea oportunidades y desafíos. Por un lado, la IA puede mejorar la personalización del aprendizaje, automatizar procesos administrativos, apoyar la investigación y generar nuevos modelos de gestión académica. Por otro lado, su implementación debe estar guiada por principios éticos que protejan la privacidad, eviten la discriminación algorítmica y promuevan la equidad. Las universidades deben preparar a sus estudiantes para interactuar críticamente con estas tecnologías, comprender sus implicaciones sociales y participar en su desarrollo responsable.

En síntesis, la capacidad de Ecuador para anticipar y adaptarse a estas tendencias globales será determinante para el futuro de su educación superior. Esta adaptación no debe ser vista como una imposición externa, sino como una

oportunidad para fortalecer la pertinencia, la calidad y la competitividad del sistema. El camino hacia la excelencia exige una actitud abierta al cambio, una estrategia institucional clara y una comunidad académica comprometida con el aprendizaje, la innovación y la transformación.

RESUMEN DEL CONTENIDO

Adaptación a las nuevas tendencias globales: *Ecuador debe adaptarse a la digitalización, la inteligencia artificial, la flexibilización curricular, la internacionalización y las competencias del siglo XXI. Esto implica transformar la gestión, rediseñar programas, formar en habilidades transversales y garantizar el uso ético de tecnologías emergentes.*

Preguntas de reflexión:

- ★ *¿Qué políticas pueden acelerar la transformación digital sin excluir a comunidades vulnerables?*
- ★ *¿Cómo puede la universidad anticiparse a las tendencias sin perder su identidad local?*

En la figura 15 se muestra un resumen de los principales retos y perspectivas futuras del sistema de educación superior ecuatoriano para consolidar la excelencia y responder a las demandas del siglo XXI.

Figura 15. *Retos y perspectivas futuras del sistema de educación superior ecuatoriano.*

Fuente: *elaboración propia.*

La figura 15 sintetiza los tres grandes desafíos estratégicos que enfrentan las instituciones de educación superior en Ecuador para avanzar hacia la excelencia.

En primer lugar, se destaca la necesidad de consolidar una cultura de la calidad, entendida como un compromiso institucional profundo con la mejora continua, más allá del cumplimiento normativo.

En segundo lugar, se subraya el fortalecimiento de la investigación y la innovación como motores clave para la

generación de conocimiento pertinente y el desarrollo nacional.

Finalmente, se presenta la adaptación a las nuevas tendencias globales —*como la digitalización, la internacionalización y el desarrollo de competencias del siglo XXI*— como condición indispensable para asegurar la relevancia y competitividad del sistema educativo en un entorno dinámico y globalizado. Esta imagen ofrece una visión integrada de los retos que deben ser abordados con liderazgo, visión estratégica y participación activa de toda la comunidad universitaria.

Resumen de ideas del capítulo

Este capítulo ha examinado la situación de la cultura de la calidad, evaluación y acreditación en Ecuador, destacando la profunda transformación del sistema de educación superior impulsada por un robusto marco normativo. Se analizó el impacto de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en la obligatoriedad de la evaluación y acreditación, la creación de organismos reguladores clave (CES, CACES, SENESCYT) y el establecimiento de principios como la autonomía responsable, transparencia, objetividad y mejora continua.

Se presentaron las experiencias y avances concretos, evidenciados en la mejora de la categorización institucional, el aumento de la calidad de los programas, el fortalecimiento de la investigación y una mayor transparencia. Se destacaron casos de éxito de universidades que han logrado altos estándares y han implementado buenas prácticas en gestión de calidad, investigación y vinculación con la sociedad. Sin embargo, también se abordaron desafíos persistentes como la sostenibilidad del financiamiento, la resistencia al cambio, las brechas de calidad entre instituciones y la pertinencia de la oferta académica, extrayendo lecciones aprendidas sobre la importancia del liderazgo, la participación y el enfoque en la mejora continua.

Finalmente, se delinearon los retos y perspectivas futuras para Ecuador, incluyendo la consolidación de una cultura de la calidad que trascienda el cumplimiento normativo, el fortalecimiento de la investigación y la innovación a través de mayor inversión y formación de talento, y la adaptación a las nuevas tendencias globales como la transformación digital, la flexibilización curricular y la internacionalización integral. La capacidad de Ecuador para abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades determinará su éxito en el

camino hacia la excelencia universitaria y su contribución al desarrollo del país.

La tabla 5 resume el contenido tratado en el capítulo 5 relacionado con situación de la cultura de la calidad, evaluación y acreditación en Ecuador.

Tabla 5. *Cultura de la calidad, evaluación y acreditación en Ecuador.*

Tema central	Aspectos esenciales
Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su impacto	*La LOES transformó el sistema al establecer principios de calidad, autonomía responsable y rendición de cuentas. Instituyó la evaluación obligatoria y definió estándares mínimos para instituciones y programas.*
Organismos clave: CES, CACES y SENESCYT	*Estos tres organismos regulan, evalúan y coordinan el sistema. El CES planifica y norma, el CACES acredita y categoriza, y la SENESCYT define políticas públicas y promueve la investigación.*
Principios de evaluación y acreditación	*Se destacan principios como autonomía responsable, transparencia, objetividad, pertinencia, mejora continua, participación, integralidad y equidad, que orientan el sistema de aseguramiento de la calidad.*
Resultados de los procesos de evaluación y acreditación	*Se ha observado una mejora en la categorización institucional, calidad de programas, producción científica, transparencia y reputación, aunque persisten desafíos estructurales.*
Casos de éxito y buenas prácticas	*Varias universidades han implementado prácticas destacadas en planificación estratégica, acreditación internacional, sistemas de información, investigación aplicada y vinculación social.*
Desafíos actuales y proyecciones futuras	*Se identifican retos como la sostenibilidad de la calidad, la equidad entre instituciones, la innovación curricular y la necesidad de mayor articulación entre evaluación y transformación institucional.*
Consolidación	*Se requiere internalizar la mejora continua, fortalecer el*

Tema central	Aspectos esenciales
de la cultura de la calidad	*liderazgo institucional, capacitar a la comunidad universitaria y promover la autoevaluación como práctica estratégica.*
Fortalecimiento de la investigación y la innovación	*Es clave aumentar la inversión en I+D+i, formar talento humano, orientar la investigación hacia desafíos nacionales, vincularla con el sector productivo y fomentar la internacionalización.*
Adaptación a las nuevas tendencias globales	*Las universidades deben transformarse digitalmente, flexibilizar sus currículos, formar competencias del siglo XXI, internacionalizar sus funciones y abordar éticamente el uso de inteligencia artificial.*

Fuente: *elaboración propia.*

CONSIDERACIONES FINALES

El recorrido a lo largo de este libro ha permitido desentrañar la complejidad y la trascendencia del camino hacia la excelencia universitaria, un sendero que se edifica sobre los pilares interconectados de la cultura de la calidad, la evaluación y la acreditación. Se ha evidenciado que la calidad en la educación superior trasciende la mera conformidad con estándares para convertirse en un *ethos* institucional, un compromiso arraigado que permea cada función sustantiva y cada proceso de la universidad. En este sentido, más que un destino fijo, la excelencia constituye un proceso continuo de construcción colectiva, orientado a generar impacto social, académico y científico.

En primer lugar, la cultura de la calidad se ha revelado como el cimiento indispensable de toda transformación universitaria. No se trata de una imposición externa ni de un formalismo normativo, sino de una construcción compartida, que se nutre del liderazgo transformador, de la participación activa de toda la comunidad universitaria y de la internalización de valores como la mejora continua, la transparencia y la responsabilidad social. Cuando la calidad se convierte en parte del ADN organizacional, la universidad se transforma en una institución que aprende, que se adapta y

evoluciona constantemente, superando la visión burocrática para abrazar una dinámica de excelencia intrínseca y sostenible. La experiencia internacional muestra que aquellas universidades que han asumido la calidad como cultura logran mayor resiliencia frente a crisis, más capacidad de innovación y una conexión más estrecha con las necesidades de la sociedad.

En segundo lugar, la evaluación universitaria se ha consolidado como la brújula que orienta este camino. Comprendida no como un acto de fiscalización, sino como una herramienta de autocrítica constructiva y de aprendizaje organizacional, la evaluación permite identificar fortalezas, detectar áreas de oportunidad y guiar la toma de decisiones estratégicas. La combinación de evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas, internas y externas, ofrece una visión integral del desempeño académico, investigativo, de vinculación y de gestión. De este modo, la evaluación se convierte en un catalizador de innovación pedagógica, de investigación pertinente y de procesos administrativos eficientes, contribuyendo a que la universidad refuerce su rol como motor del desarrollo humano y social.

En tercer lugar, la acreditación emerge como el mecanismo formal que otorga reconocimiento público al compromiso

institucional con la calidad. Más allá de un sello de prestigio, la acreditación constituye un instrumento de legitimidad social y de competitividad internacional, al mismo tiempo que promueve mejoras internas sostenibles. Sus efectos se traducen en la optimización de los procesos académicos y administrativos, en la atracción de talento docente y estudiantil, en el fortalecimiento de la reputación institucional y en la inserción laboral de los egresados. La armonización de modelos de acreditación a nivel regional y global es un desafío todavía pendiente, pero también una oportunidad estratégica para potenciar la movilidad académica, la internacionalización y la cooperación interuniversitaria en América Latina y el Caribe.

Asimismo, el marco de acción estratégico propuesto en este libro subraya que la excelencia no puede concebirse como una meta estática, sino como un viaje continuo que demanda planificación rigurosa, diagnósticos institucionales profundos, objetivos claros con indicadores medibles y asignación adecuada de recursos. En este camino, la gestión del cambio se convierte en un elemento crucial: superar resistencias, fomentar la participación y consolidar el aprendizaje organizacional son condiciones necesarias para sostener las transformaciones de calidad. Igualmente, la innovación

permanente y la adaptación a las tendencias globales —digitalización, internacionalización, sostenibilidad y enfoque en competencias— son imperativos que garantizan la pertinencia y el liderazgo de las universidades en un mundo en constante transformación.

El estudio de caso de Ecuador ha demostrado que es posible avanzar con paso firme en esta dirección, gracias a un marco normativo robusto, la acción de organismos clave (*CES, CACES* y *SENESCYT*) y los progresos alcanzados en evaluación y acreditación. Sin embargo, también ha evidenciado los retos que persisten: consolidar una auténtica cultura de la calidad que trascienda el mero cumplimiento normativo, fortalecer la investigación científica y tecnológica, cerrar las brechas entre instituciones, asegurar financiamiento sostenible y atender la pertinencia social de la oferta académica. Estos desafíos no son exclusivos de Ecuador, sino que reflejan dilemas comunes de la educación superior en América Latina y el Caribe.

En perspectiva, la excelencia universitaria se revela como un imperativo ético, social y político. Implica un compromiso con la sociedad, con el futuro de las nuevas generaciones y con el avance del conocimiento. Supone también reconocer que la universidad es un actor estratégico en la construcción

de ciudadanía, en la innovación científica, en la transformación productiva y en la búsqueda de sociedades más justas e inclusivas. Por ello, el camino a la excelencia debe entenderse como una responsabilidad compartida entre instituciones, gobiernos, organismos de aseguramiento de la calidad y la sociedad civil.

En síntesis, este libro ha buscado ser una contribución a esa causa común, ofreciendo fundamentos conceptuales, herramientas prácticas y un marco estratégico que permita a cada universidad, desde su singularidad y contexto, trazar y recorrer con éxito su propio camino hacia la excelencia. La invitación final es a concebir la calidad no como un requisito externo, sino como una convicción interna, un proyecto colectivo y un compromiso indeclinable con la transformación social. Solo así la universidad podrá mantenerse fiel a su misión esencial: **formar personas, generar conocimiento y servir a la sociedad con pertinencia, innovación y excelencia.**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1]. Abreu, O. L. L., Muñoz, J. J. G., Monter, I. B., & Vilches, M. E. C. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Edumecentro*, *7*(4), 196-215. https://www.medigraphic.com/pdfs/edumecentro/ed-2015/ed154n.pdf

[2]. Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación. *Revista interamericana de desarrollo educativo*, *37*(116), 561-578. https://tallereduca.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/07/aguerrondo-calidad-educacic3b3n-ejes.pdf

[3]. Alcaraz, A. J. (2025). Evaluación Institucional en el contexto universitario en América Latina, última década. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *6*(1), 39. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10065544.pdf

[4]. Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, *8*(1). http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v8n1/2308-0132-reds-8-01-9.pdf

[5]. Alonso, I., Gorina, A., Ábalos, A. & Pérez, R. M. (2021). Rankings internacionales de universidades. Alternativa para avanzar en el posicionamiento de las instituciones cubanas. *Órbita Pedagógica*, *8*(2), 121-136. https://www.researchgate.net/profile/Alonso-Isabel/publication/362050709_Rankings_internacionales_de_universidades_para_avanzar_en_el_posicionamiento_de_las_instituciones_cubanas/links/62d300bf5aab971198b41b41/Rankings-internacionales-de-universidades-para-avanzar-en-el-posicionamiento-de-las-instituciones-cubanas.pdf

[6]. Alonso, I., Gorina, A., Martín, M. E., & Ferrer-Tellez, L. M (2019). Visibilidad e impacto de

investigaciones pedagógicas cubanas desde el perfil de usuario del Google Académico. *Maestro y Sociedad*, *16*(4), 778-791. https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/download/5011/4519

[7]. Alonso, I., Gorina, A., Pérez, R. M., & Figueroa, J. (2019). Evaluación de la pertinencia e impacto científico de los resultados investigativos en universidades cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*, *11*(4), 325-334. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000400325&script=sci_arttext

[8]. Alpízar, M., Velázquez, R., & García, R. (2023). El desafío de enfrentar desigualdad y calidad en la educación superior en América Latina. *Revista Universidad y Sociedad*, *15*(5), 10-23. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n5/2218-3620-rus-15-05-10.pdf

[9]. Álvarez, E. E. (2019). *La docencia universitaria para el desarrollo social sostenible*. Diplomado en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, México: CIFE.

https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Espin/publication/334230606_La_docencia_universitaria_para_el_desarrollo_social_sostenible/links/5d1dfd04458515c11c113ae5/La-docencia-universitaria-para-el-desarrollo-social-sostenible.pdf

[10]. ANEAES. (2024). Fundamentos de la evaluación por clúster. Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, Gobierno del Paraguay. https://www.aneaes.gov.py/wp-content/uploads/2024/06/Evaluacion_por_Cluster_ANEAES_2024.docx

[11]. Arias Ortiz, E., Dueñas, X., Giambruno, C., & López, Á. (2024). El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2024: la medición de los aprendizajes. http://repositorio.ciedupanama.org/bitstream/handle/123456789/775/el-estado-de-la-educacion-en-america-medicion-de-los-aprendizajes.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[12]. Arroyave, N. (2023). *El enfoque de las microcredenciales en la educación superior*. Working papers N.° 6. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. https://doi.org/10.16925/wpgp.08

[13]. Ávila, L. A. A., & Jiménez, Y. C. (2020). Proceso de autoevaluación en Educación Superior: Una propuesta de transformación universitaria desde la mirada ecoformativa. *Revista Educación Superior y Sociedad* (ESS), *32*(2), 65-99. https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/download/256/228

[14]. Ávila, M. J. L., de Luna, Á. B. M., & Goméz, S. M. (2024). Habilidades blandas, mentorización y microcredenciales: estrategias del nuevo rol del profesorado del siglo XXI, como puente del éxito profesional de sus estudiantes. *Multidisciplinary Journal of School Education*, *13*(2). http://dx.doi.org/10.35765/mjse.2024.1326/18

[15]. Báez, R. G. (2023). La internacionalización en los rankings universitarios globales y su incidencia en el aseguramiento de la calidad. *Estrategia y Gestión*

Universitaria, *11*(1), 1-15. https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/2396

[16]. Balladares, G. E. G., Carrera, G. P. T., Maza, E. C. V., Viteri, G. A. M., Jiménez, S. P. M., Tupiza, M. D. L. Á. C., & Chicaiza, M. P. L. (2024). Evaluación de la Calidad en la Educación Superior Ecuatoriana: Un Modelo de Indicadores de Estándares. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, *4*(2), 2220-2246. https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/download/360/564

[17]. Barrionuevo, M. M. M., Requena, G. R. R., Barzola, D. D. R. R., Piguave, B. F. S., & Falcones, J. A. T. (2025). El desarrollo sostenible y su transversalidad en la educación ambiental: Un reto para las escuelas y docentes. *Ciencia y Educación*, *6*(2), 141-153. https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/download/764/971

[18]. Bartolomé, D., Martínez, L., & García, V. V. (2021). La inclusión en la educación superior ecuatoriana:

algunas iniciativas. *Revista espacios*, *42*(9). http://sistemasblandosxd.revistaespacios.com/a21v42n09/a21v42n09p05.pdf

[19]. Batista, D. V. M. (2024). La autoevaluación institucional y la autorregulación: perspectivas de calidad para las Instituciones de Educación Superior. *Estrategia y Gestión Universitaria*, *12*(1), 1-12. https://doi.org/10.5281/zenodo.10835297

[20]. Beltrán, E. Á. A. M., & Reyes, H. M. (2020). Revisión del concepto de buenas prácticas educativas que integran tecnologías digitales en el nivel superior: enfoques para su detección y documentación. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, *11*. https://www.redalyc.org/journal/5216/521662150036/521662150036.pdf

[21]. Bernal, S. A. M., Abad, C. A. P., Bacuilima, W. R. M., & López, D. P. C. (2023). La vinculación con la sociedad como factor clave para acrecentar los niveles de calidad en la universidad ecuatoriana. *Debate Universitario CAEE-UAI*, *13*(22), 39-53.

https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9059323.pdf

[22]. Bretaña, R. G., & Álvarez, Y. M. (2017). Acreditación y certificación de la calidad hospitalaria ¿diferentes o similares. *Rev Ing Biomédica*, *11*(21), 35-41. https://hospitecnia.com/sites/default/files/1588285222251588285222.pdf

[23]. Bretaña, R. G., Chávez, D. A. A., Fernández, N. D., Hincapié, N. C., & Bonilla, M. B. V. (2022). Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior. *Revista iberoamericana de educación*, *88*(1), 67-84. https://rieoei.org/RIE/article/download/4779/4308

[24]. Bretaña, R. M. G., Chávez, D. A. A., Fernández, N. D., Hincapié, N. C., & Bonilla, M. B. V. (2022). Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior. *Revista iberoamericana de educación*, *88*(1), 67-84. https://rieoei.org/RIE/article/download/4779/4308

[25]. Brunner, J. J., & Alarcón, M. (2025). Educación superior en Iberoamérica: Tensiones y desafíos de la gobernanza. *GESTIÓN EDUCATIVA EN IBEROAMÉRICA Aproximaciones teóricas y experiencias prácticas para la transformación de la educación*, 99. https://www.marioalarcon.me/publications/40221.pdf#page=99

[26]. Burbano, A. M. (2024). Trayectoria socio-técnica de la función universitaria de vinculación con la sociedad y de la pertinencia en la política de Educación Superior de Ecuador. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/21263/2/TFLACSO-2024AMBV.pdf

[27]. Cabrales, Y. A. G. (2023). Tendencias Investigativas Sobre Autoevaluación Institucional y su Aporte a la Calidad de los Procesos Educativos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(5), 6978-6993.

https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/8279/12470

[28]. CACES. (2021). Reglamento para el Diseño, Aplicación y Resultados del Examen de Habilitación para el Ejercicio Profesional. https://www.caces.gob.ec/gaceta

[29]. Caldera, V. P., Galdames, M. V., & Gaete, M. A. (2024). Evaluación auténtica en educación superior: desde la evaluación sumativa a una evaluación formativa y formadora. In *Reflexiones sobre el ejercicio de la docencia en Educación Superior* (pp. 83-92). Dykinson.

[30]. Cardozo, S. (2022). La evaluación continua para una cultura de la calidad en la educación superior. *Revista científica en ciencias sociales*, *4*(2), 6-7. https://revistascientificas.upacifico.edu.py/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/download/300/580

[31]. Carrillo, A. P., Galarza, S. P., Aguirre, C., & Tipán, L. A. (2023). Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior

del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, *15*(2), 120-131. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200120&script=sci_arttext&tlng=pt

[32]. CES. (2023). Consejo de educación superior. https://admisiones.ute.edu.ec/backup/wp-content/uploads/2023/02/rpc-so-26-no.635-2021.pdf

[33]. Condor Campos, B., Balta Sevillano, G. D. C., Ramos Trujillo, A., Bello Vilcapoma, V., & Párraga Panéz, A. (2025). Avances sobre la calidad en la educación superior. *Revista InveCom*, *5*(1). https://ve.scielo.org/pdf/ric/v5n1/2739-0063-ric-5-01-e501023.pdf

[34]. Constitución de la República del Ecuador (2008). https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador

[35]. Coronado, M. R., Jiménez, A., & Jaramillo, A. (2022). El liderazgo una cualidad del docente 4.0 en las instituciones de educación superior en Colombia. *Visión educativa*, *4*(2), 43-63.

https://revistasuba.com/index.php/VISIONEDUCATIVA/article/download/189/124

[36]. De la Garza Aguilar, J. (1998). Evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe. In *La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de* (pp. 175-222). https://unescoeducacionsuperior.uprrp.edu/wp-content/uploads/2011/11/C.-Tunnermann-2008-La-educaci%C3%B3n-superior-en-America-Latina-y-el-Caribe-diez-anos-despu%C3%A9s-de-la-Conferencia-Mundial-de-1998.pdf#page=179

[37]. De los Ríos, I., Díaz-Puente, J. M., & Martínez Almela, J. (2010). Impacto de la certificación IPMA: efectos en la empleabilidad desde los agentes implicados. http://dspace.aeipro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2230/CIIP10_0274_0291.PDF?sequence=1&isAllowed=y

[38]. De Oliveira, M. F. P. (2021). Reflexiones sobre el escenario educativo post COVID-19 en el marco

de la Integración Latinoamericana y Caribeña. *Ciencia e Interculturalidad*, *29*(02), 9-23.

[39]. De Vincenzi, R. (2021). Gobernanza 4.0 en la educación superior. *Gobernanza universitaria Experiencias e investigaciones en Latinoamérica*, *117*, 140.

[40]. Díaz Rojas, P. A. (2013). Evaluación curricular. *Educación Médica Superior*, *27*(2), 158-159. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0864-21412013000200001&script=sci_arttext

[41]. Domínguez-Rodríguez, Y. (2022). Instrumentos y tipos de evaluación. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico de la Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, *4*(7), 37-39. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ixtlahuaco/article/download/8460/8732/

[42]. Encalada, M. L. (2018). La cultura organizacional, principal propulsor de la calidad en Instituciones de Educación Superior: caso universidad ecuatoriana. *La Cultura*, *39*(23).

https://www.academia.edu/download/95404374/a18v39n23p29.pdf

[43]. Espinosa, A. B. (2015). Evaluación y acreditación de programas en México Más allá de los juegos discursivos. *Diálogos sobre educación*, (3). https://www.dialogossobreeducacion.cucsh.udg.mx/index.php/DSE/article/view/371/356

[44]. Esquivel, G. H., Hernández, P. A., Cortez, A. M. N., Duarte, M. A., & Ortíz, M. S. (2025). Diseño de Proyectos Integrales para el Desarrollo de Habilidades Blandas. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, *5*(3), 3102-3125. https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/download/1381/2375

[45]. Falcon, P. A. (2024). El Reconocimiento de las cualificaciones relativas a la Educación Superior en América Latina y el Caribe a partir de la vigencia del Nuevo Convenio Regional. *Revista Educação e Políticas em Debate*, 13(2). http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2238-83462024000200111&script=sci_arttext

[46]. Ferreiro, V. V., Brito, J., & Garambullo, A. I. (2020). Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *10*(20). https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v10n20/2007-7467-ride-10-20-e011.pdf

[47]. Fische, R., Ferreira, M., Fernández, M., & Tassara, F. (2018). Modelo SMART de gestión por objetivos en la Universidad: el caso de la Universidad de Flores. XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, Campus UTPL. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190944/301_00012.pdf?seq

[48]. Fliguer, J. L., Gomes, A., & de Medeiros, J. A. (2025). Tendencias en internacionalización y aseguramiento de la calidad interna y externa. Prohominum. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, *7*(2), 55-68. https://ve.scielo.org/pdf/prcsh/v7n2/2665-0169-prcsh-7-02-55.pdf

[49]. Gacel, J., Villalón, E. M., & Vázquez, G. (2024). La internacionalización de la educación superior en América Latina: una visión comparada . *Revista Educación Superior Y Sociedad (ESS)*, *36*(1), 310-334. https://doi.org/10.54674/ess.v36i1.912

[50]. Gacel-Ávila, J. (2022). Internacionalización inclusiva en América Latina y el Caribe Desafíos y factibilidad. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, *34*(1), 401-421. https://iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/v34i1-15/402

[51]. García Guerrero, M., Rodríguez Palacios, S. M. D. P., Salas Zendejo, D., Ramírez-Montoya, M. S., & Torres Hernández, J. (2021). *Ciencia Abierta opciones y experiencias para México y Latinoamérica*. Octaedro. http://148.217.50.3/jspui/bitstream/20.500.11845/2289/1/16279%20Ciencia%20abierta-INT-VF%20%283%29.pdf

[52]. García, G. B., & Cordero, O. L. (2024). Criterios de evaluación de la calidad en la educación superior en México. *Journal of the Academy*, (10), 200-230.

https://www.journalacademy.net/index.php/revista/article/download/190/195

[53]. Gibert, R.P., Gorina, A., Alonso, I., & Martín, M.E. (2024). *Gestión de información y conocimiento en la investigación científica*. Editorial del Instituto Politécnico Nacional (IPN) de México.

[54]. Giler, D. X. C., Medina, A. M. W., Vera, S. P. C., & Avilés, C. N. M. (2023). Métrica de calidad para entornos educativos. *RECIMUNDO*, *7*(1), 445-455. https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/1968/2457

[55]. Gómez, N. A. H., Hernández, L. B. R., Mijangos, S. O. V., & González, B. L. R. (2014). Una mirada a los modelos de evaluación para la generación y gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, *1*(2), 1-20. http://pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/201/249

[56]. González Meza, C. A. (2018). El caso del cierre de la Universidad del Mar: Límites y desafíos del sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en Chile. https://repositorio.uchile.cl/xmlui/bitstream/handle/2250/152895/El-caso-del-cierre-de-la-Universidad-del-Mar.pdf?sequence=1

[57]. González, I. S., Batista, O. P., Gimeno, Y. F., Ivonnet, Z. Q., Galí, M. N. B., & Lescaille, F. S. (2025). Educación superior de calidad: trascendencia e impactos con perspectiva de innovación y sostenibilidad. *Prohominum*, *7*(3), 73-88. https://www.acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/download/944/2177

[58]. González, J. G., & Ambriz, R. S. (2013). Calidad y acreditación en la educación superior: integración e internacionalización de América Latina y el Caribe. *Educación*, *22*(43), 131-147. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/download/7500/7739/

[59]. González, L. E., & Espinoza, Ó. (2008). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, (28), 248-276. http://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/210/215

[60]. González, Y. S., Rodríguez, O. T., & Estrada, N. L. T. (2023). Siete aspectos claves para elevar la calidad de las universidades. *Negonotas Docentes*, (22), 39-49. https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/download/885/597

[61]. Gorina, A, & Alonso, I. (2012). Un sistema de procedimientos metodológicos para perfeccionar el procesamiento de la información en las investigaciones sociales. *Didáctica y Educación*, *3*(6), 91-108. https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/download/144/142

[62]. Gorina, A, & Alonso, I. (2017). Perfeccionando el procesamiento de la información en investigaciones pedagógicas desde una relación metodológica cualitativa-cuantitativa. *Encuentros*, *15*(2), 189-206.

https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6068641.pdf

[63]. Gorina, A., Gibert, R. P., Tapia, E. V., Mayet, T., & Ferrer, L. M. (2025). Educación científica 4.0 e inteligencia artificial: transformando la comunicación científica en el ecosistema digital. *Maestro y Sociedad*, *22*(3), 1982-1996. https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/download/7077/9277

[64]. Guerrero, R. X., & Jiménez, M. L. (2022). Calidad de la educación superior: una aproximación complementaria. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, *13*(2), 85-114. http://docencia.uaeh.edu.mx/estudios-pertinencia/docs/EDUCATIVA/Calidad%20de%20la%20Educacion%20superior%20una%20aproximacion%20complementaria.pdf

[65]. Gutiérrez, C. L. (2018). La planeación estratégica para la gestión de calidad con el uso de TI en la educación superior. *Journal of Social Science and*

Management Research Review, *1*(1), 64-76. https://core.ac.uk/download/pdf/234559990.pdf

[66]. Heredia, K. M. M., & Molina, J. E. S. (2024). Tendencias interdisciplinarias, transdisciplinarias e interculturales en el contexto general de la Universidad del Atlántico. *Colección Unión Global*, 16. Editorial de la Universidad Nacional Experimental.

[67]. Lara, R. M. B., Tamayo, S. P. J., Chimbolema, J. G. L., & Yachambáy, F. P. L. (2025). Transformaciones en la educación superior: adaptabilidad y resiliencia frente a la nueva normalidad. *Revista de ciencias sociales*, *31*(1), 216-233. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10020891.pdf

[68]. Lemaitre, M. J. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo en América Latina y el Caribe. *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*, *201812*, 19-58.

[69]. LOES. (2018). Ley Orgánica de Educación Superior. Quito. https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-

content/uploads/downloads/2014/03/LEY_ORGANICA_DE_EDUCACION_SUPERIOR_LOES.pdf

[70]. Loor, M. Á. M., Moreira, Á. K. V., Rodríguez, L. J. S., Solorzano, D. M. A., Cedeño, J. R. D., & Córdova, M. A. R. (2025). Evaluación, Acreditación e Innovación en la Educación Superior Ecuatoriana para el Desarrollo de Competencias: Revisión desde la Epistemología. *Reincisol.*, *4*(8), 452-487. https://reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/download/894/1956

[71]. Loor, M. Á. M., Moreira, Á. K. V., Rodríguez, L. J. S., Solorzano, D. M. A., Cedeño, J. R. D., & Córdova, M. A. R. (2025). Evaluación, Acreditación e Innovación en la Educación Superior Ecuatoriana para el Desarrollo de Competencias: Revisión desde la Epistemología. *Reincisol*, *4*(8), 452-487. https://reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/download/894/1956

[72]. López, I. G. (2004). *Calidad en la universidad. Evaluación e indicadores* (Vol. 35). Universidad de Salamanca.

[73]. Luna, D. L. P., Celis, D. R. C., & Perea, Y. D. J. M. (2021). Calidad de las instituciones de educación superior desde la perspectiva de América Latina y el Caribe. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, *13*(1), 211-230. https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/download/6350/6081

[74]. Luna, D. L. P., Celis, D. R. C., & Perea, Y. D. J. M. (2021). Calidad de las instituciones de educación superior desde la perspectiva de América Latina y el Caribe. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, *13*(1), 211-230. https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/download/6350/6081

[75]. Maiguashca, G. D. L. (2025). Las innovaciones disruptivas y su efecto en la transformación pedagógica y organizacional del sistema educativo superior en América Latina. *Ciencia y Educación*, *6*(6.1), 208-228.

https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/download/1256/1516

[76]. Malagón, L. A., Rodríguez, L. H., & Machado, D. F. (2019). Políticas Públicas Educativas y aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. *Revista Historia de la educación Latinoamericana*, *21*(32), 273-290. https://core.ac.uk/download/pdf/604539827.pdf

[77]. Mantuano, M. O. M., Campos, W. V. S., Morán, M. Y. O., & Quinto, J. L. A. (2025). Análisis de las interrelaciones de los indicadores del modelo de acreditación 2024 para institutos técnicos y tecnológicos del Ecuador. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, *5*(2), 2483-2510. https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/download/1293/2235

[78]. Manucci, M. (2025). Escenarios de innovación en educación superior. La transformación curricular entre la disrupción y la resiliencia en la era de la automatización. https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Manucci/publication/390371709_La_transformac

ion_curricular_entre_la_disrupcion_y_la_resilienci a_en_la_era_de_la_automatizacion/links/67ec17e 703b8d7280e19d5ec/La-transformacion-curricular-entre-la-disrupcion-y-la-resiliencia-en-la-era-de-la-automatizacion.pdf

[79]. Márquez, L. N. E. (2022). Estándares de evaluación del docente de Educación Superior en México y Argentina. *Gobierno y Administración Pública*, (3), 30-47. https://revistas.udec.cl/index.php/gyap/article/download/6020/6975

[80]. Martín, M. E. (2021). Gestión de la formación permanente del profesor universitario en comunicación de la ciencia abierta orientada al desarrollo sostenible. Tesis de Doctorado, Universidad de Oriente, Cuba. http://eprints.rclis.org/42492/1/Tesis%20de%20Doctorado%20Mar%C3%ADa%20Eulalia%20%20%28Versi%C3%B3n%20Final%29.pdf

[81]. Martín, M. E., Gorina, A., Alonso, I., & Tellez, L. M. (2020). Competencia deseable en el profesorado

universitario: gestión de la comunicación de la ciencia abierta orientada al desarrollo sostenible. *Maestro y sociedad*, 249-264. https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/download/5198/4685

[82]. Martínez, J. E. T. (2022). Del enfoque formalista al garantista en la reforma curricular del pregrado en derecho de la Universidad del Cauca del 2011. Trabajo Final de Máster, Universidad Autónoma del Estado de Morelos. http://www.riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/2637/TOMJRN03T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[83]. Martínez, J. E., Tobón, S., & Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación educativa (México, DF)*, *17*(73), 79-96. https://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n73/1665-2673-ie-17-73-00079.pdf

[84]. Martínez, J., Martínez, M., & González, M. G. (2024). La Educación superior en América Latina y el

Caribe: evolución, desafíos y oportunidades. *Conocimiento, investigación y educación CIE*, *2*(19), 31-43. https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/cie/article/download/3250/7543

[85]. Mayet, T., Alonso, I. y Gorina, A. (2024). Método Integrador del Procesamiento, Visualización y Comunicación de Información Social. *Maestro y Sociedad*, *21*(1), 160-174. https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6352/6953

[86]. Mayorga, J. E. C., & Moreno, H. T. A. (2025). Gestión Proactiva del Conocimiento y su Relación con la Resilienciabilidad Institucional. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, *2*(1), 178-190. https://revistasaga.org/index.php/saga/article/download/39/73

[87]. Medina, E. V. C., & Valdez, E. O. (2011). El proceso de acreditación en programas de Educación Superior: un estudio de caso. *Omnia*, 17(2), 53-70.

https://www.redalyc.org/pdf/737/73719138005.pdf

[88]. Medina, L., & Acosta, M. L. (2025). Aplicaciones y usos de la IA en Educación Superior. *Inteligencia Artificial*, 77. https://iagen.unam.mx/recursos/ANUIES---IA-en-ES-Mx---2025.pdf#page=78

[89]. Medina-Orozco, L. A. (2022). La acreditación en alta calidad de la Educación Superior. Expectativas, efectos y retos. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, *6*(10), 61-74. http://revedupe.unicesmag.edu.co/index.php/EDUPE/article/download/250/501

[90]. Mendieta, M. I. S., & Aquino, H. E. M. (2025). Implementación de un sistema de indicadores de gestión de calidad para la internacionalización en la universidad del pacífico. *Revista Multidisciplinar UP*, *6*(1), 30-34. https://revistascientificas.upacifico.edu.py/index.php/Rev_MUP/article/download/839/1215

[91]. Michuy, A. B. C. (2025). Evaluación Institucional para la Mejora Continua: Un enfoque al sistema educativo ecuatoriano. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, *2*(1), 1-18. https://revistasaga.org/index.php/saga/article/download/7/57

[92]. Montenegro, W., Caridad, M., & de Clavero, A. Y. S. (2025). Desafíos y oportunidades en la gestión de confianza y reputación en Instituciones de Educación Superior. *Revista de ciencias sociales*, *31*(1), 146-161. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10020886.pdf

[93]. Moreira-Choez, J. S., Mera-Plaza, C. L., Arias-Iturralde, M. C., & Reinoso-Ávalos, M. B. (2022). Evaluación y acreditación de instituciones de educación superior. *Revista científica multidisciplinaria arbitrada Yachasun*, *6*(11 Ed. esp), 71-90. https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/download/268/449

[94]. Muñoz, G. F. R., Loor, K. P. M., Zamora, Y. E. P., & Reyna, I. A. Z. (2024). Análisis de la política educativa en la educación superior de Ecuador. *Ibero-American Journal of Education & Society Research*, *4*(1), 142-149. https://edsociety.iberojournals.com/index.php/IBEROEDS/article/download/662/486

[95]. Muñoz, M. R. (1998). Pertinencia y nuevos roles de la educación superior en la región. In *La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de* (pp. 223-266).

[96]. Murcia, A. R. S. (2022). Evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática de literatura. *Emerging trends in education*, *4*(8), 16-31. https://revistaemerging.ujat.mx/index.php/emerging/article/download/4754/3685

[97]. Naidorf, J. (2017). *Los cambios en la cultura académica de la universidad pública*. Eudeba.

[98]. Olivares, E. E., & Jiménez, E. G. (2022). Autoevaluación y aprendizaje organizacional en las

universidades chilenas. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, (16), 106-119. http://revistas.untref.edu.ar/index.php/relapae/article/download/1307/1132

[99]. Ortiz, A., Olmos, S., & Sánchez, J. C. (2021). Calidad en e-Learning: Identificación de sus dimensiones, propuesta y validación de un modelo para su evaluación en Educación Superior. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 24*(2), 225-244. https://www.redalyc.org/journal/3314/331466109013/331466109013.pdf

[100]. Ospino Ricaldi, J. R. D. C. (2023). Efecto de la metodología OKR en los sistemas de gestión de calidad para organizaciones educativas ISO 21001: 2018, en los Colegios de Alto Rendimiento sedes La Libertad y Tacna, 2022. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13029/8/IV_FIN_108_TE_Ospino_Ricaldi_2023.pdf

[101]. Pachas, M., Castañeda, E., Garro, L., Aliaga, A., & Prado, H. (2020). La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03– Lima. *International Journal of Information Research and Review*, *7*(2), 6714-6719. https://www.academia.edu/download/106525229/ARTICULO_REVISTA_IJIRR...pdf

[102]. Páez, V. A. A., Montoya, C. R. C., Arcos, C. A. R., & Quitio, J. C. Y. (2025, June). Metodologías ágiles adaptadas a procesos educativos: resultados de implementación en distintos niveles formativos. In ASCE (Vol. 4, No. 2, pp. 757-772). https://magazineasce.com/index.php/1/article/download/88/86

[103]. Páramo, S. (2024). Diseño de un modelo de evaluación de la calidad de las universidades con el desarrollo sostenible. Trabajo final de máster, UOC, España. https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/ec8e5d9e-7e8a-43e5-8b08-ba409aaa4ffa/content

[104]. Paredes, O., Consuegra, G., & Acosta, J. M. Z. (2025). Análisis de la extensión universitaria y la vinculación social en los modelos de acreditación de calidad en Ecuador y Paraguay. *Revista científica estudios e investigaciones*, *14*, e869-e869. https://revista.unibe.edu.py/index.php/rcei/article/download/869/620

[105]. Pedró, F. (2023). Significación e implicaciones políticas del convenio de Buenos Aires de reconocimiento de cualificaciones de educación superior en América Latina y el Caribe. https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2023/04/AC-5-2023.pdf

[106]. Peña, C. G. A., & Rodríguez, C. K. L. (2017). El sistema de educación superior ecuatoriano visto desde los principios de pertinencia y calidad. *Universidad y Sociedad*, *9*(5), 46-53. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/710/811

[107]. Peña, L. R., Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2018). La autoevaluación institucional con fines de mejora

continua en las instituciones de Educación Superior. *Universidad y Sociedad*, *10*(4), 18-24. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000400018&script=sci_arttext

[108]. Peralta, L. A., Pérez, O. M., & Carballo, K. B. (2023). Reflexiones prospectivas de la investigación científica en la evaluación de la calidad en educación superior en el contexto latinoamericano. *Identidad Bolivariana*, *7*(3), 28-40. https://identidadbolivariana.itb.edu.ec/index.php/identidadbolivariana/article/download/226/230

[109]. Perero, G. A., Isaac, C. L., Díaz, S., & Ramos, Y. (2022). Modelo para la contribución a la gestión de la sostenibilidad en universidades ecuatorianas. *Universidad y Sociedad*, *14*(3), 733-744. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-733.pdf

[110]. Quito, V. A., & Verdezoto, J. F. A. (2024). La Seguridad Jurídica y la Inestabilidad del modelo de evaluación de las instituciones de educación superior, Ecuador. *Technology Rain Journal*, *3*(1).

https://technologyrain.com.ar/index.php/trj/article/download/27/124

[111]. Rivero, J. L. A., López, J. G., Ramirez, L. A., Avila, K. L., & Macías, M. G. (2018). Autoevaluación institucional con fines de acreditación en las Instituciones de Educación Superior de América Latina. *Educación Médica Superior*, *32*(1). https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/1393/634

[112]. Rodríguez Núñez, E. (2021). El valor social como consecuencia de la capacidad de innovación social en el ámbito de las ciudades: un modelo de redes. Trabajo Final de Máster, EHU, España. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/53700/TESIS_RODRIGUEZ_NU%C3%91EZ_ESTIBALIZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[113]. Rodríguez, D. (2013). *La calidad en la educación superior a través de indicadores sintéticos: Una aplicación para el sistema universitario español utilizando análisis envolvente de datos*. Disertación Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.

https://portaldelainvestigacion.uma.es/documentos/5d1df66e29995204f766be29

[114]. Rosales, A. A., Montes, A., & Gamboa, A. A. (2023). Liderazgo eficaz para la calidad educativa y la acreditación universitaria en el caribe colombiano. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 98*(37), 13-32, 13-32. https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/6847/98213-Texto%20del%20art%C3%ADculo-367979-1-10-20230426.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[115]. Saiz, M. L., & Jácome, R. T. (2022). Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista gestión de las personas y tecnología*, *15*(43), 1-19. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932022000100001&script=sci_arttext

[116]. Salinas, L. (2024). Análisis de los procesos de evaluación institucional y de acreditación en la Educación Superior de Argentina. *Debate Universitario CAEE-UAI*, *16*(25), 46-60.

https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9880630.pdf

[117]. Santos, H. C., & Redroban, S. (2018). Procesos de evaluación y acreditación de la educación de posgrado en Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia. *CEAACES*, Quito, Jan.

[118]. Scagliusi, M. V. F., & Llorente, C. (2024). Evaluación de competencias digitales en estudiantes de educación: un estudio en la Universidad de Bolonia. Edutec, *Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (90), 92-110. https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/download/3257/1253

[119]. Segrera, F. L. (2023). Posibles futuros de la educación superior en América Latina y el Caribe: antecedentes, situación actual, escenarios y alternativas. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, *35*(1), 29-57. https://iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/v35i1-dt-1/487

[120]. SENESCYT. (2015). Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de la República de Ecuador. http://132.247.70.169/bitstream/Rep-UDUAL/1816/1/SENESCYT-UDUAL.pdf

[121]. SENESCYT. (2023). Informe de Rendición de Cuentas 2023. https://rendicion-cuentas.senescyt.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/Matriz_Informe-de-RdC-2023-1.pdf

[122]. Soto, J., Quispe, S., Palli, Á., & Rodríguez, V. (2023). Monitoreo y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional en Educación Superior: mejora continua. *Universidad y Sociedad*, *15*(3), 562-570. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000300562&script=sci_arttext&tlng=en

[123]. Tixe, N. M. F., & Mora, C. P. I. (2025). Diseño de un plan de autoevaluación para mejorar la calidad educativa en la Educación Superior. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 7(1), 223-243.

http://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/download/1377/1855

[124]. Toro, J. R. (2012). *Gestión interna de la calidad en las instituciones de Educación Superior*. RIL editores. https://iac.cinda.cl/wp-content/uploads/2024/06/Toro-2012-Gestion-interna-de-la-calidad-en-las-instituciones-de-Educacion-Superior-1.pdf

[125]. Torres, M. I., García, A., & Alvarado, A. (2018). La evaluación externa: Un mecanismo para garantizar la calidad de la educación superior en Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, *22*(2), 286-301. https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v22n2/1409-4258-ree-22-02-286.pdf

[126]. Tovar, M., Gelman, M., Navarrete, M. J., & Tarabelli, M. F. (2021). Las carreras de grado y pregrado de nuestra Universidad. Educación. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/167700/CONICET_Digital_Nro.460e1203-026b-4167-bfa4-91777534bef2_B.pdf?sequence=2&isAllowed=y

[127]. Trabaldo, S. (2024). *Competencias y formación profesional continua en ambientes digitales*. Editorial Dunken.

[128]. Valarezo, C. A. B., Córdova, D. M. A., Palacios, E. K. C., Ochoa, M. D. C. V., Bonilla, M. S. N., & Japón, L. F. R. (2025). Incidencia de la Inteligencia Artificial para la educación en las instituciones de Educación Superior: Impact of Artificial Intelligence on Education in Higher Education Institutions. *Revista Multidisciplinar de Estudios Generales*, *4*(2), 656-678. https://revistareg.com/index.php/1/article/download/115/321

[129]. Valencia, W. A., Presentación, R. V., Mejía, C. B., & Shuan, R. L. C. (2022). Responsabilidad social universitaria: perspectiva desde la gestión institucional. *Investigación y postgrado*, *37*(2), 177-192. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9161990.pdf

[130]. Vasquez, G. I. V., Yagual, F. E. V., Larreta, F. S. G., & Poveda, C. E. V. (2024). Calidad de la educación superior. Caso Ecuador. *RECIMUNDO*, *8*(2), 114-122.

https://recimundo.com/~recimund/index.php/es/article/download/2241/2882

[131]. Vázquez Olivera, M. G. (2015). La calidad de la educación: Reformas educativas y control social en América Latina. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, (60), 93-124. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-85742015000100004&script=sci_arttext

[132]. Vázquez, J. M., Gómez, M. E. P., Sánchez, A. G., & Izquierdo, J. G. E. (2024). Diseño y Validación de un Instrumento para Medir Competencias en Gestión de Información Científica. *Revista Conexiones UG*, *2*(2), 32-49. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10060876